

ЎЗБЕКISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA MAXSUS
TA'LIM VAZIRLIGI

JIZZAX POLITEXNIKA INSTITUTI

Aynaqulov Muxitdin Abduxamidovich
Kuchimov Abdujamil Hamraqulovich

M E N E J M E N T

(o'quv qo'llanma)

5230200: Менежмент (тармоқлар ва соҳалар бўйича)

M E N E J M E N T

(o'quv qo'llanma)

Aynaqulov Muxitdin Abduxamidovich

Kuchimov Abdujamil Hamraqulovich

ANNOTATSIYA

Mazkur o'quv qo'llanmada tashkilotning boshqaruv tizimi sifatida uning boshqaruv funksiyalari, undagi boshqaruv usullari, menejmentdagi qarorlar, xodimlarni boshqarish tamoyillari, tashkilotda o'z-o'zini boshqarishning mohiyati, tashkilotdagi nizo, ziddiyat va o'zgarishlarni boshqarish, shuningdek, boshqaruv samaradorligini baholash ko'rsatkishlari va usullari keltirilgan.

O'quv qo'llanma 5230200 - "Menejment" bakalavriat ta'lim yo'nalishi va 5A230201 - "Menejment" magistratura mutaxassisligi talabalari ushun mo'ljallangan. Shuningdek, o'quv qo'llanmadan boshqaruv sohasi mutaxassislari va ilmiy izlanuvchilar, barcha qiziquvchilar ham foydalanishlari mumkin.

Taqrizchilar:

1. Tashmatov R. – TDIU huzuridagi "O'zbekiston iqtisodiyotini rivojlantirishning ilmiy asoslari va muammolari" ilmiy-tadqiqot instituti, iqtisod fanlari nomzodi.
2. Kattakishiev B. – JizPI dotsenti, iqtisod fanlari nomzodi.

Jizzax – 2019

MUNDARIJA

KIRISH	7
I BOB. EVOLUTSION MENEJMENT KONSEPSIYASI	9
1.1. Menejment evolutsiyasining mohiyati, uning nazariyasi va amaliyoti.....	10
1.2. Xorijiy tajriba sifatida Rossiya menejmentining xususiyatlari.....	17
1.3. Zamonaviy menejer va uning kreativ ta'limi.....	31
II BOB. TASHKILOT BOSHQARUV TIZIMI SIFATIDA	57
2.1. Hayotiy davr va tashkilot turlari.....	57
2.2. Tashkilotning strategik boshqaruvi.....	72
2.3. Tashkilotdagi rasmiy va norasmiy guruhlar.....	76
2.4. Internet-inkubatorlar yangi tashkilot shakli sifatida.....	81
III BOB. BOSHQARUV FUNKSIYALARI, ULARNING O‘ZARO	
ALOQASI VA DINAMIZM	99
3.1. Rejalashtirish.....	100
3.2. Tashkiliy boshqaruv tuzilmalari turlari va tashkilotning boshqaruv tuzilmalarini loyihalash tamoyillari.....	110
3.3. Motivasiya.....	126
3.4. Nazorat.....	139
IV BOB. MENEJMENT USULLARI	157
4.1. Iqtisodiy - statistik usullar.....	157
4.2. Tashkiliy va tartibga solish usullari.....	165
4.3. Ijtimoiy-psixologik usullar.....	170
V BOB. MENEJMENTDAGI QARORLAR	200
5.1. Qarorlarga qo‘yiladigan talablar va ularning tasnifi.....	201
5.2. Qaror qabul qilish bosqichlari va ularning samaradorligini baholash.....	207

VI BOB. XODIMLARNI BOSHQARISH TAMOYILLARI.....	226
6.1. Mutaxassis – marketologlarning kasbiy muvofiqliligini baholash va tanlashning o‘ziga xos xususiyatlari.....	226
6.2. Mehnatni motivasiyalashning maqbul tizimini loyihalashtirish tamoyillari.....	236
VII BOB. HOKIMIYAT, TA’SIR, YETAKCHILIK, O‘ZINI-O‘ZI BOSHQARISH VA RAHBARLIK.....	248
7.1. Hokimiyat va ta’sirning shakllari.....	249
7.2. Yetakchilikning asosiy nazariyasi.....	252
7.3. O‘z-o‘zini boshqarish.....	254
7.4. Organik menejment funksiyalari va yetakchilik uslubini ish sharoitlariga moslashtirish.....	257
VIII BOB. NIZO, STRESS VA O‘ZGARISHLARNI BOSHQARISH.....	279
8.1. Nizo tushunchasi va nizoli vaziyatlarni boshqarish asoslari.....	280
8.2. Stressni boshqarish va tashkilotdagi o‘zgarishlarning mohiyati.....	298
IX BOB. BOSHQARUV SAMARADORLIGINI BAHOLASH.....	315
9.1. Boshqaruv samaradorligi ko‘rsatkichlari va ularni hisoblashga yondashuvlar.....	315
9.2. Boshqaruv samaradorligini baholashning turli usullari.....	322
Kurs va nazorat ishlarini bajarish bo‘yicha uslubiy tavsiyalar	339
Glossariy	383
Adabiyotlar ro‘yxati.....	393

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
ГЛАВА I. ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА.....	9
1.1. Сущность менеджмента и эволюция его теории и практики.....	10
1.2. Особенности Российского менеджмента как зарубежного опыта.....	17
1.3. Современный менеджер и его креативное образование.....	31
ГЛАВА II. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ.....	57
2.1. Жизненный цикл и типы организаций.....	57
2.2. Стратегическое управление организацией.....	72
2.3. Формальные и неформальные группы в организации.....	76
2.4. Интернет-инкубатор как новая форма организации.....	81
ГЛАВА III. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА, ИХ ВЗАИМОСВЯЗЬ И ДИНАМИЗМ.....	99
3.1. Планирование.....	100
3.2. Виды организационных структур управления и принципы проектирования структуры управления организацией.....	110
3.3. Мотивация.....	126
3.4. Контроль.....	139
ГЛАВА IV. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА.....	157
4.1. Экономико-статистические методы.....	157
4.2. Организационно–распорядительные методы.....	165
4.3. Социально–психологические методы.....	170
ГЛАВА V. РЕШЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ.....	200
5.1. Требования к решениям и их классификация.....	201
5.2. Этапы принятия решений и оценка их эффективности.....	207

ГЛАВА VI. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	226
6.1. Особенности подбора и оценки профессиональной пригодности специалистов-маркетологов.....	226
6.2. Принципы проектирования оптимальных систем мотивации труда.....	236
ГЛАВА VII. ВЛАСТЬ, ВЛИЯНИЕ, ЛИДЕРСТВО, САМОМЕНЕДЖМЕНТ И РУКОВОДСТВО.....	248
7.1. Формы власти и влияние.....	249
7.2. Основные теории лидерства.....	252
7.3. Самоменеджмент.....	254
7.4. Органические функции менеджмента и адаптация стилей руководства к деловым ситуациям.....	257
ГЛАВА VIII. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ, СТРЕССАМИ И ИЗМЕНЕНИЯМИ.....	279
8.1. Основы концепций конфликта и управление конфликтной ситуацией.....	280
8.2. Сущность управления стрессами и изменениями в организации.....	298
ГЛАВА IX. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ.....	315
9.1. Показатели эффективности управления и подходы их расчету.....	315
9.2. Различные методы оценки эффективности управления.....	322
Методические рекомендации по выполнению курсовой и контрольной работ	339
Глоссарий	383
Список литературы.....	393

KIRISH

Mamlakat iqtisodiyotini modernizatsiya qilish xojalik yurituvchi sub'yektlar faoliyatida ko'plab o'zgarishlarga sabab bo'ladi. O'z navbatida texnik, umumiqtisodiy omilkorlik, tashabbuskorlik, tashkilotchilik, tadbirkorlik, shuningdek, shaxs erkinligini, kreativ ijodkorlikni ilgari surdi. Xo'jalik yurituvchi sub'ektlar bosib o'tgan faoliyatlarining tahlili asosida ko'p qirrali vaziyatlarni inobatga olib boshladilar.

Bu borada albatta O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 - fevraldagi 4997-sonli Farmoni bilan tasdiqlangan "2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha **HARAKATLAR STRATEGIYASI** asosiy dasturamal bo'lib xizmat qilmoqda. Uning uchinchi yo'nalishi hisoblangan iqtisodiyotni rivojlantirish va liberallashtirishning ustuvor yo'nalishlarida keltirilgan tarkibiy o'zgarishlarni chuqurlashtirish, milliy iqtisodiyotning yetakchi tarmoqlarini modernizatsiya va diversifikatsiya qilish hisobiga uning raqobatbardoshligini oshirish shaxs iqtisodiy tafakkurining shakllanishida alohida ahamiyatga ega bo'lmoqda.

Albatta mazkur jarayonlarni yo'lga qo'yish, avvalambor boshqaruv jarayonlaridan yuqori malaka va ko'nikma bilan bir qatorda menejment asoslari ilmini mukammal egallashlarini talab qiladi, chunki har qanday zamonaviy rahbar qo'l ostidagi har bir xodimning ijtimoiy psixologiyasini, ularning xohish-istaklarini chuqur o'zlashtirgan bo'lishi lozim. Korxonadagi xodimning xohish stagi o'z navbati bilan maqsadga ko'chadi, maqsadlar mushtarakligi esa rivojlanishni keltirib chiqaradi. Shu jihati bilan mazkur o'quv qo'llanmada xodimlarni boshqarish jarayonlariga uchrab turadigan nizo va ziddiyatlar, ularni bartaraf etish yo'llariga, korxonadagi o'zgarishlar va ularni boshqarish yo'llariga e'tibor qaratildi.

O'quv qo'llanma iqtisodiyotni modernizatsiya qilish sharoitida yangicha iqtisodiy tafakkurni ro'yobga chiqarish, boshqarish shuningdek, shu kabi jarayonlarning sir-asrorini egallashda ma'lum darajada xizmat qiladi deb o'ylaymiz.

Qo‘llanmani tayyorlashda mualliflar tomonidan rivojlangan mamlakatlar boshqaruv tizimi tajribalaridan, shuningdek, mahalliy adabiyot va ilmiy ishlardan foydalanildi.

Ushbu qo‘llanma “Menejment” bakalavriat ta‘lim yo‘nalishi va magistratura mutaxassisligi talabalari, shuningdek, boshqaruv sohasida band bo‘lgan barcha qiziquvchilar uchun mo‘ljallangan.

Qo‘llanma iloji boricha ilmiy terminlardan biroz uzoqlashgan holda ommabop tilda kitobxonlarga tushunarli soddaroq tarzda tayyorlandi, shu bois, albatta juz‘iy kamchiliklardan holi emas. Mualliflar kitobxonlarimizning qo‘llanma bo‘yicha fikr-mulohazalarini minnatdorchilik bilan qabul qiladi, keyingi ijodlarida ularni albatta inobatga oladi.

I bob. Evolutsion menejment konsepsiyasi

I bobni o'rgangach, talabalar quyidagilarni bilishi lozim:

- a) menejment tushunchasi;
- b) menejment qonuniyati;
- v) menejment tamoyillari;
- g) menejmentning asosiy toifalari.

Bundan tashqari: menejer menejment nazariyasi va amaliyotining evolusiyasini belgilashi, zamonaviy sharoitlarda boshqaruvning xususiyatlari to'g'risida, shuningdek, kreativ bilim ko'nikmalarga ega bo'lishi talab qilinadi:

I bobni o'rganayotganda quyidagilar amalga oshirilishi kerak:

Menejment kursining birinchi bobi bo'yicha seminar va test sinovlari bankini bajarish, I bob: test savollariga javob berish, munozarali masalalarni muhokama qilish, esse yoki insho tayyorlash.

Quyidagi mavzular bo'yicha kurs ishi, referat tayyorlash:

1. Menejment konsepsiyalarining evolyusiyasi;
2. Amaliy menejmentning rivojlantirish tarixi;
3. Menejmentning o'ziga xos xususiyatlari;
4. Dunyodagi yangi menejment paradigmasining mohiyati;
5. Menejmentning amaliy faoliyat turi sifatidagi ahamiyati;
6. Zamonaviy menejer va uning kreativ ijodkorligi.

Vaqt eng cheklangan kapitaldir, agar siz undan foydalana olmasangiz
boshqa biror narsaning ham uddasidan chiqa olmaysiz.

Piter Draker

Ular ming yillar davomida insoniyat tafakkurining so'z
xazinalarida, ularning tajribalarida abadiy yashaydilar.

M.A.Sholoxov

1.1. Menejment evolutsiyasining mohiyati, uning nazariyasi va amaliyoti

Rivojlangan mamlakatlar mutaxassislarning fundamental asarlarida “menejment” tushunchasiga o‘xshash talqin berilgan. Lekin xorijiy va mahalliy mualliflarning ba’zi bir o‘quv qo‘llanmalaridagi talqinlarga ko‘ra: “Boshqaruv bu umumiy insoniy faoliyat bo‘lsa, menejment esa – tashkilotning samarali faoliyatini ta’minlab bera oladigan o‘z kasbining ustasi bo‘lgan mutaxassislar faoliyati, uning tizimlashtirilgan sohasini o‘z ichiga olgan o‘ziga xos maydon hisoblanadi”.

Menejmentda jarayon sifatida quyidagi ahamiyatli jihatlar amal qiladi:

- 1) menejment funksiyalari sanalgan: rejalashtirish, tashkil qilish, motivasiya, nazorat kabi faoliyat turlari ma’lum bir muayyan birlikning muvofiqlashuvi;
- 2) menejment qarorlarini qabul qilish va amalga oshirish;
- 3) barcha komponentlarni o‘zaro bog‘laydigan axborotni qayta ishlash va rivojlantirish va uni o‘z ichiga oluvchi aloqa jarayonini boshqarish tizimi.

Menejmentning mohiyati samarali boshqaruvda tashkilot tomonidan foydalaniladigan quyidagi iqtisodiy resurslarni o‘z ichiga oladi, ya’ni:

1. Bilim-jamoatchilik va (yoki) shaxs ehtiyojini qoniqtiradigan natijalarni va maksimal foyda olish, o‘zgartira oladigan darajadagi tushunib etilgan axborot;
2. Tadbirkorlik qobiliyati - yangi faoliyat sari yoki yangi g‘oya, yangi mahsulotni yoki xizmatlarni, nou-xau larni joriy etishda tavakkalchilikka qarab bora olish;
3. Axborot - dalillar, voqealar, hodisalar, jarayonlar, ko‘rinish shakllaridan qat’iy nazar, odamlar, sub’ektlar;
4. Ish - moddiy va boshqa qiymatli ishlab chiqarish vositasi yo‘li bilan yaratilgan maqsadga yo‘naltirilgan insoniy faoliyatdir.
5. Sarmoya - asosiy (binolar, mashinalar-mexanizmlar, uskunalar va hokazo), aylanadigan (xom ashyo, materiallar va boshqalar), tashkilotning kundalik faoliyatidagi mavjud harakatdagi jamg‘armalar;
6. Yer – shaxsiy va jamoat ehtiyojini qondirish maqsadida kelib chiqadigan va maksimal foyda olish imkonini beradigan faqatgina tashkilot joylashgan binolar,

inshootlar ostidagi joylashgan hudud emas, balki, tashkilot tomonidan foydalaniladigan foydali qazilmalar, o‘rmonlar, dalalar, suv resurslari va boshqa tabiiy resurslar;

Professor L.I. Evenkoning ta’rifiga ko‘ra, shuningdek, M. Meskon va boshqalarning “Menejment asoslari” darsliklarida - menejment bu ilm-fan, san’at va tajriba sintezidir deyilgan.

Menejment faqat XX asrning boshlaridagina mustaqil faoliyat turi deb e’tirof etildi. Mutaxassislar “Menejment” fanining termin sifatida uning paydo bo‘lish qonuniyatini iqtisodiyotning islohoti bilan, qolaversa, uning rivojlanish bosqichi bilan bog‘laydilar.

Zamonaviy amaliyot va nazariyalarning xilma-xilligida Amerika menejmenti eng maqbul “madaniylashgan boshqaruv” bo‘lib qolmoqda. Amerika uchun jahon hamjamiyatidagi yetakchilik holatini uning menejmenti ta’minlab berdi va shu orqali zamonaviy menejmentning nazariyasi va amaliyoti dastavval AQSH da shakllandi.

Albatta, Amerika nazariyachilarining xulosalarini va amaliyotchilar tavsiyalarini ko‘r-ko‘rona kuzatib bo‘lmaydi, lekin ularning g‘oyalarini bilish albatta zarur, chunki ulardan muayyan sharoitlar va xususiyatlarni inobatga olgan holda milliy tashkilotlarda foydalanish mumkin.

Menejment tamoyillari ham dastavval 1911 yilda AQSH da shakllangan bo‘lib, u muhandis va menejer Frederik Uinslou Teylor tomonidan uning “Ilmiy menejment tamoyillari”, “Ilmiy boshqaruv tamoyillari”, shuningdek, “Mehnatni ilmiy tashkil qilish” nomli asarlarida keltirilgan. U ilmiy menejment maktabining asoschisi va muallifi bo‘lib, birinchi navbatda, menejmentning quyidagi to‘rtta tamoyili “Teylorizm” deb nom olgan:

1. Ishning har bir elementini amalga oshirishga ilmiy yondashuv;
2. Ishchini o‘qitish va tayyorlashga, tanlab olish va jalb qilishga ilmiy yondashuv;
3. Ishchilar bilan o‘zaro hamkorlik;
4. Menejerlar va ishchilar o‘rtasida ish natijalari bo‘yicha javobgarlik mas’uliyatini

taqsimlash.

F.U. Teylorning menejment nazariyasiga qo‘shgan asosiy hissasi shundaki, u bir-biriga bog‘liq bo‘lgan bir necha funksiyalardan iborat bo‘lgan menejment tamoyillarini belgilab beradigan boshqaruvni universal jarayon sifatida ko‘rib chiqqan. U menejmentni tizimlashtirilgan jarayon sifatida ajratib, tashkilotni boshqarish nazariyasini shakllantirdi.

F.U. Teylorning g‘oyalarini davom ettirgan, rivojlantirgan asosiy izdoshi ko‘mir qazib olish bo‘yicha katta fransuz kompaniyasining rahbari Anri Fayol bo‘ldi. Uni ba‘zida “menejmentning otasi” va ma‘muriy boshqaruv maktabining asoschisi deb atashadi. U ishlab chiqarish ma‘muriy tashkilotining oltita faoliyat sohasini shakllantirdi, ya‘ni:

- texnik faoliyat (mashina va stanoklarning sozligini nazorat qilish, qurilmalar, asbob-uskunalar);
- tijorat faoliyati (sotib olish, sotish, almashtirish);
- moliyaviy faoliyat (kapitalni qidirish va ulardan foydalanish);
- himoya faoliyati (xavfsizlikni ta‘minlash);
- buxgaltereya hisobi yoki buxgaltereya faoliyati (hisob, nazorat, statistika, va boshqa operatsiyalar);
- ma‘muriylashtirish (xodimlarni fidokorona faoliyatga undash, qiziqtirish, menejmentning 14 ta tamoyilini ko‘rib chiqish kerak.)

A.Fayol menejer boshqaruv masalalarini yechishda menejmentning 14 ta tamoyiliga amal qilgan holda rahbarlikni amalga oshirishi lozim deb hisoblaydi. (1.1-jadvalga qarang).

Menejment amaliyoti dunyoning turli mamlakatlarida turli ijtimoiy-iqtisodiy bosqichlarda ko‘p asrlik evolutsiyani boshidan kechirdi. Amaliy menejmentning paydo bo‘lishi va rivojlanishi taxminan 7 ming yilni o‘z ichiga olib, V bosqichda tasniflangan:

A.Fayolning menejment tamoyillari

(1.1-jadval).

T/r.	Tamoyillar	Tamoyillar mazmuni
1.	Mehnatning taqsimlanishi	Mehnatning ixtisoslashtirishi insoniyat uchun tabiiydir, binobarin, mehnatning taqsimlanishidan maqsad har qanday sharoitda miqdor va sifat jihatidan ishni samarali amalga oshirishdir. Mazkur jarayon majburiylikka yo'naltirilgan maqsadlar ko'lamining qisqarishi evaziga vujudga keladi.
2.	Vakolat va mas'uliyat	Buyruq berishga berilgan vakolat topshiriqning bajarilishi uchun mas'uliyatni yuzaga chiqarishi lozim. Qayerda vakolat berilsa o'sha joyda mas'uliyat paydo bo'ladi.
3.	Intizom	Menejerlar ishchilarning murojaatlarini hurmat bilan tinglashi va o'z navbatida, intizomni buzganliklari uchun adolatli sanksiyalarni qo'llashi lozim.
4.	Yakkahokimlik	Ishchi xodim ko'rsatmani faqat o'ziga tegishli bo'lgan bevosita boshlig'idan olishi kerak.
5.	Yagona yo'nalish	Yagona maqsad sari harakatda bo'lgan har qanday guruh o'ziga tegishli bo'lgan bir nafar boshliqqa va uning rahbarligida yagona reja asosida birlashishi kerak.
6.	Shaxsiy manfaatlarining jamoat manfaatlariga bo'ysinishi.	Tashkilot manfaatlarining bir yoki bir guruh jamoada ishlovchilar manfaatlaridan ustuvorligi
7.	Xodimlarni taqdirlash.	Xodimlarning ishonchini qozonish va ularning sodiqligini saqlab qolish maqsadida samarali mehnatlari uchun adolatli taqdirlash zarur.
8.	Markazlashtirish.	Yaxshi natijalar markazlashtirishning va

		qayta markazlashtirishning qulay munosabatlar sharoitida vujudga keladi. Vakolat mas'uliyatga, javobgarlikka mos kelishi lozim.
9.	Skalyar (chiziqli) zanjir.	Zanjir bo'yicha boshliqlar butun tashkilot darajasida va oraliq'ida ko'rsatmalar beradi va aloqa o'rnatadi.
10.	Tartiblilik.	Hamma uchun joy yetarli, hamma joyida bo'lsin.
11.	Adolatlilik.	Adolat mehribonlik, xushfe'llik bilan birlashtirilishi kerak.
12.	Xodimlar ish o'rning barqarorligi.	Xodimlar qo'nimsizligi tashkilotning samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatadi, binobarin, xodimlar uchun uzoq muddatli barqaror ish sharoitlarini yaratishi lozim.
13.	Tashabbuskorlik.	Tashkilot ish rejasining ishlab chiqilishi va uning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi tashkilotga kuch va energiya bag'ishlaydi.
14	Korporativ (sheriklik) ruhiyat.	Ittifoq, birlashish - bu qaysikim, xodimlar kamoliga yo'naltirilgan kuch.

Menejmentning evolyusion konsepsiyasi uchun quyidagi ketma- ketlikni keltirish mumkin. (Jadval - 1.2 ga qarang).

I bosqich, “diniy-tijoriy” deb nom olgan. Uni ruhoniylarning eng yuqori tabaqasi, asosiy diniy tamoyillari kabi bog'laydilar. Mazkur jarayon yozuvlarning paydo bo'lishi bilan aniqlangan. Bizgacha qadimgi Misrning Shumeriya jamoatlarida tijorat operatsiyalari bo'yicha ma'lumotlar loy planshetlarida yozib qoldirilgan bo'lib, mazkur jarayon o'sha vaqtlarda ham boshqaruv amaliyoti mavjud bo'lganligini isbotlaydi.

II bosqich, “dunyoviy-ma'muriy” davri bo'lib Bobil shohi Hammurapi nomi bilan bog'liqdir. (miloddan avvalgi 1752-1792 yillar). Uning rahbarligi ostida va uning bevosita ishtirokida davlat boshqaruvi bo'yicha qonunlar to'plami ishlab chiqilgan, diniy dunyoviy boshqaruv uslublari kiritilgan, turli xildagi faoliyatlarni

Menejment evolyutsion konsepsiyasiga tizimlashtirilgan muvaqqat yondashuv.

Jadval - 1.2.

T/r	Menejmentga yondashuvning mohiyati	Yillar	Asosiy qonuniyat, tamoyillar va konsepsiyaning tayanch holati	Zamonaviy menejmentda foydalaniladigan asosiy toifalar
1.	Ilmiy boshqaruv	1885-1920	O'lchovlar, tahlillar, kuzatuv asosida ishning va uning tomonlarining bajarilishini takomillashtirish.	Menejment tamoyillariga ilmiy yondashuv, mikro-xronometr va kinokameralardan foydalanish.
2.	Boshqaruvning mumtoz yoki ma'muriy maktabi	1920-1950	Mehnatning taqsimlanishi va boshqaruv. Tashkilot tashkiliy tuzilmasi va xodimlarni boshqarish (A. Fayolning 14 ta boshqaruv tamoyili). A.K. Gastev	Ishni takomillashtirish maqsadida uni bajarilish usullarini tahlil qilish. Mehnatga haq to'lash ishlovchilarni samarali mehnatga undash va qiziqtirishning asosiy unsuridir.
3.	Insoniy munosabatlar nuqtai-nazari bilan yondashuv	1930-1950	Jamoa asosiy ijtimoiy guruh sifatida (Elton Meyoning Xotorn tajriba sinovi). A.K. Gastev	Menejmentning aloqa, guruhiy o'zgarish, yetakchilik va samarali mehnat motivatsiyasi omillaridan foydalanish.
4.	Xulq-atvorga doir ilmlar	1950 yildan h.v	Shaxsiy munosabatlar va har bir ishlovchining salohiyati samaradorlikning o'sish omili sifatida. (Duglas Mak-Gregor, Frederik Gersberg).	Tashkilotda odamlar ning xulq-atvorini tadqiq qilish. Uning a'zolariga munosabat harakatchan va faol iqtisodiy resurslarga munosabat sifatida qaralishi lozim.
5.	Miqdoriy yondashuv	1950 yildan h.v	Hisoblash texnikasi, iqtisodiy-matematik usullar, matematik modellashtirish va statistik tahlil usullarini qo'llash. (Piter Draker va boshqalar)	Qarorlar qabul qilishda miqdoriy o'lchovlardan foydalanish. Boshqaruv ning axborot tizimlarini va hisoblash texnikasini qo'llash.
6.	Tizimli va vaziyatli yondashuvlar	1960 yildan h.v	Tashkilot barcha bo'g'inlarining o'zaro aloqasi. Atrof-muhitning o'zgaruvchan vaziyatini inobatga olish. (Piter Draker va boshqalar)	Bir butun vaziyatli omillarga ta'siri yuzasidan boshqaruv qarorlarini zamonaviy kompyuter texnikasi va tizimli o'rganish asosida qabul qilish.

amalga oshirish uchun mas'uliyat va nazorat qilish kuchaytirilgan. Agar birinchi bosqichda nazorat faqat mikroiqtisodiy darajada bo'lgan bo'lsa, ikkinchi bosqichda esa makroiqtisodiy darajaga ko'tarilgan.

III bosqich, “sanoat-qurilish” davri Bobil shohi Navuxodonosor II boshqaruv davrini o'z ichiga oladi (milloddan avvalgi 562-605 yillar). Unda davlat boshqaruvi usullari qishloq xo'jaligi, sanoat, qurilish ishlab chiqarishini nazorat qilish bilan birlashtirildi. Ushbu davrga kelib donni saqlash korxonalarida, Vavilon suv minorasi qurilishida, Simiramidning osma bog'larida, rangli yorliqlar qo'llanilgan tikuv fabrikalarida ishlab chiqarish nazorat tizimi ishlab chiqildi va joriy etildi (bizda hozir ham foydalanilmoqda).

Qiziqarli, muvaffaqiyatli boshqaruv yangiliklari qadimgi Rimda joriy etildi. Masalan, Diokletnanning (milloddan avvalgi 243-316 yillar.) hududiy boshqaruv tizimi va Rim katolik cherkovining ma'muriy tashkiloti hali ham G'arbiy Evropada mukammal rasmiy tashkilot sifatida qadrlanadi. Ushbu bosqichda menejmentning asosiy funksiyalarini tizimlashtirishda, xodimlar menejmentida, hokimiyat tizimini tashkil etishda va boshqaruvchi mavqeini shakllantirishda muhim o'zgarishlar ro'y berdi.

IV bosqich, “kasbiy boshqaruv”. U kapitalizmning yuzaga kelishi va G'arbiy Evropa mamlakatlarida sanoatning rivojlanishi bilan bog'liq. Ushbu vaqtlarda ishlab chiqarishni boshqarish sohasida tadbirkorlar kasbiy faoliyatga muhtoj edi. Menejment nazariyasining mavjud emasligi, qolaversa, shu sabab mazkur soha bo'yicha o'qish imkoniyatining yo'qligi, boshqaruvchi menejerlarni ishga yollash shakllarining paydo bo'lishiga olib keldi.

V bosqich, “samarali to'rachilik” deb nomlanib, XIX asrning oxiri, XX asrning boshlarini qamrab oladi. Boshqaruv 1911 yildan boshlab Frederik Teylor tomonidan “Ilmiy boshqarish tamoyillari” nomli kitobi chop etilgandan so'ng an'anaviy ravishda mustaqil tadqiqot va nazariy soha sifatida tan olina boshlandi va nazariy fanga aylandi.

Hozirgi vaqtda “Menejment” har xil yo‘nalishdadir. Buning eng umumiy ta’rifi quyidagilardan iborat: menejment – bu dasturiy-maqсадli, tizimli boshqaruv, ilmiy va texnik ishlanmalarni joriy va istiqbolli rejalashtirish va bashoratlash, ishlab chiqarishni tashkil etish, samarali mehnatga undash va nazorat qilish, butun jamiyat (shu jumladan, ijtimoiy), daromadlarini oshirish, bozor ehtiyojlarini qondirish, xo‘jalik yuritish samaradorligini oshirish maqsadida tashqi muhit va bozordagi o‘zgarishlarni yaxshilash yo‘li bilan mahsulot va xizmatlarni sotish tizimidir.

Keling, Rossiya menejmentining rivojlangan xorijiy mamlakat sifatidagi hozirgi zamonaviy bosqichdagi tajribasi va xususiyatlarini ko‘rib chiqaylik.

1.2. Xorijiy tajriba sifatida Rossiya menejmentining xususiyatlari

Rossiyada, menejment nazariyasi, san’ati va amaliyoti yangi nazariya sifatida mamlakatda o‘tkazilgan iqtisodiy islohotlar natijasida paydo bo‘ldi va o‘quv predmetining ahamiyati yaqqol namoyon bo‘ldi. Menejment “menejerni qanday topish kerak”- bu boshqaruv bo‘yicha ishlarni amalga oshiradigan ijtimoiy qatlam toifasidagi ma’lum bir shaxslardir.

Rossiyada boshqaruv nuqtai-nazaridan dastlavval uchta shartli ravishda asosiy boshqaruv modellari ajratildi:

1-model, “yangi ruslar” deb ataladigan ko‘pchilik tashkilotlarda XX asrning oxirgi o‘n yilliklarida “sog‘lom fikr” ning shohidi bo‘lindi.

Ushbu “menejerlar” ning ko‘pchiligi kasb-kori bo‘yicha bundan oldin muhandislar, iqtisodchilar, huquqshunoslar, dasturchilardan iborat bo‘lib, aynan menejment bo‘yicha mutaxassislar emas edi. U paytlarda biznes rivojining birinchi bosqichida menejment juda oddiy, shunga mutanosib ravishda biznes ham birmuncha soddaroq edi. Biroq, shunga qaramasdan tashkilotlarning rivojlanish ko‘lami bilan “sog‘lom aql” kasbiy boshqaruvi o‘rtasidagi mutanosiblik yetarli darajada edi.

2-model, “G‘arb madaniyati” modeli Rossiya bozorlarida faoliyat ko‘rsatuvchi yetuk bozor iqtisodiyotiga ixtisoslashgan G‘arbiy mamlakatlar tashkilotlari tomonidan taqdim etilgan G‘arb menejment madaniyatining ta’sirini bo‘rttirib ko‘rsatish Rossiya

tashkilotlari uchun kerak emas, lekin ba'zi ta'sirlarning izlarini e'tibordan chetda ham qoldirmaslik kerak. Masalan, oxirgi yillarda menejmentning texnologik bazasini tubdan qayta ko'rib chiqish yuz berdi. Zamonaviy menejment personalini shaxsiy kompyuterlar, so'nggi aloqa tizimlari, ma'lumotlar bazalari masofaviy erkin foydalanish ma'lumotlari, turli xil dasturiy vositalar, shuningdek, internet tarmog'i bilan ta'minlanmog'i lozim.

Shu bilan bir qatorda, ko'plab tashkilotlar G'arb menejmentining birqancha tashqi qiyofa faoliyatlari sanalgan nafislik, muloyimlik, hamkorlik, jihozlanish kabilardan andoza oldilar. Biroq, yana tashqi ko'rinish andozalaridan tashqari, texnik va texnologik jihatdan qurollanish ham e'tibordan chetda qolmadi. So'nggi yillarda, G'arbiy xususiy sektor texnologiyalariga qaratilgan harakatlarni rivojlantirish, korporativ boshqaruv, guruhlararo o'zaro munosabatlarga o'tish tezlashdi. Rivojlangan bozor iqtisodiyotiga ega mamlakatning menejmenti sezilarli darajada texnik tomondan o'zini namoyon qildi va o'z navbatida, Rossiya menejmenti madaniyatiga ahamiyatli ta'sir ko'rsatdi.

3-model, "an'anaviy (sho'roviy) boshqaruv usullari" ba'zi tashkilotlarda hali ham amal qilmoqda. Menejment nazariyasi va amaliyoti yangi axborot va boshqa texnologiyalarga o'tish munosabati bilan o'zgarib turadi. Hozirgi vaqtda menejmentni rivojlantirishning quyidagi 3 konsepsiyasini ajratish mumkin:

1. G'arb menejmentining nazariyasidan andoza olish. Mazkur andoza rus mentalitetining o'ziga xos xususiyatlarini e'tiborga olmaydi, shuning uchun ham hozirgi kunda Rossiya uchun ushbu nazariyaning kelajagi yo'q.

2. G'arbning menejment nazariyasini milliy xususiyatga moslashtirish. Ushbu konsepsiya Rossiya menejmenti uchun hozirgi rivojlanish bosqichida istiqbollidir.

3. Eng istiqbolli konsepsiyalar sanalgan G'arb va Sharq boshqaruv modellarining yutuqlari va eng muhimi, dunyo mamlakatlari menejmentining samarali jihatlaridan foydalangan holda Rossiya menejmentining nazariyasini yaratish.

Zamonaviy Rossiya menejmenti mamlakatda bozor islohotlarini o'tkazish siyosatini olib borayotganligi va fuqarolarning erkinligi va farovonligini, shuningdek, davlatning iqtisodiy manfaatdorligini ta'minlashga qaratilgan, eng muhimi texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarning muttasil o'sishiga ko'proq yo'naltirilgan.

Rossiya menejmenti islohot o'tkazilayotgan iqtisodiyotning, umuman, jamiyatning hayotiy ob'yektiv ehtiyojlarini, shuningdek, asosiy tayanch masalalarini, shuning bilan birgalikda barpo etilayotgan boshqaruvning yangi tizimi bozor iqtisodiyotiga o'tish va uni amalga oshirishda har bir alohida shaxsga va umuman jamiyat uchun kam yo'qotishlarsiz amalga oshadigan maqsadni hisobga olishi kerak.

Menejmentning markazlashtirilmasligi, uning tarqoq sharoitdagi faoliyati turli darajalarda ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarga o'tishda iqtisodiyotning davlat tomonidan tartibga solinishini to'liq rad etishni nazarda tutmaydi. Bozor mexanizmining o'zigina jamiyatning ko'plab ehtiyojlari bilan bog'liq bo'lgan, masalan, atrof-muhitning barcha ehtiyojlari bilan bog'liq ekologik xavfsizlik, Rossiyaning ijtimoiy-iqtisodiy birligi, fundamental ilmiy-tadqiqotlarning amalga oshirilishi, uzoq muddatli harbiy dasturlar, ayniqsa, mudofaa sanoati majmuasi sohasidagi (MSM) muammolarni hal qilishga ojizlik qiladi.

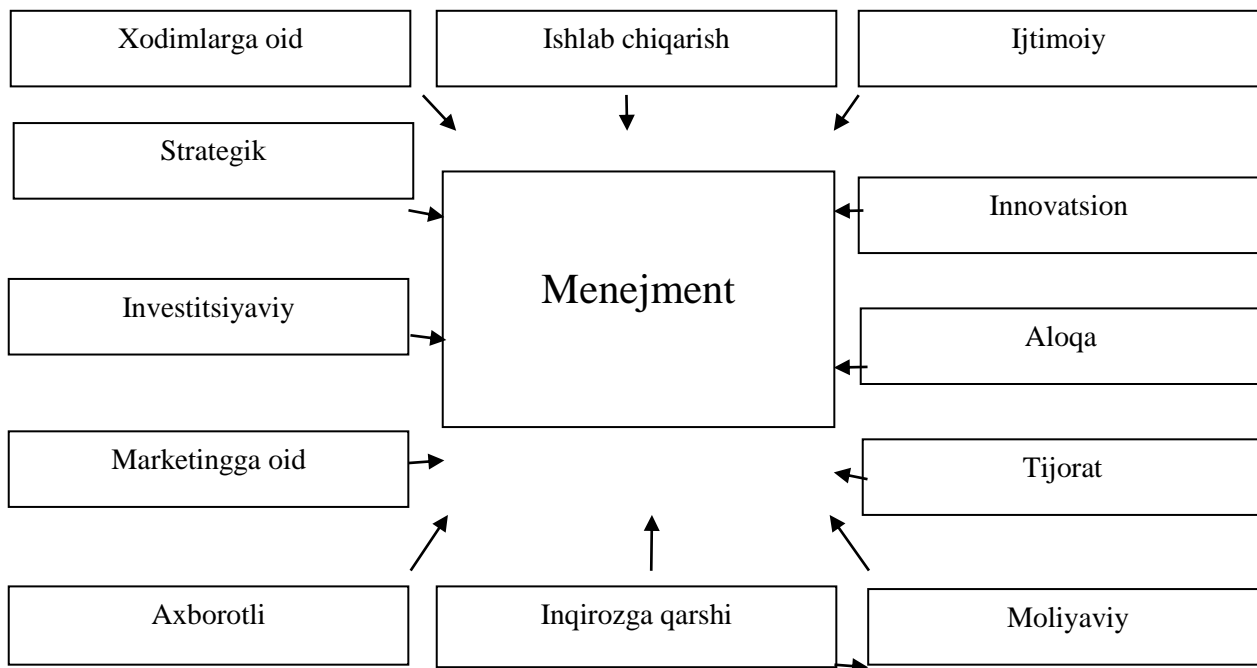
Menejmentga oid yangi qarashlar XX asrning 70-80 yillarida, ya'ni, Piter Draker tomonidan menejmentning: vaziyatlilik, tizimlilik, ijtimoiy yo'naltirilganlik, egiluvchanlik, shuningdek, ko'pincha tashqi muhitdagi doimiy o'zgarishlarga hozirjavob qiladigan yangi taktika va strategiyani ishlab chiqish orqali tashkilotlarni moslashtirish tamoyillari nashr etilgandan keyin paydo bo'ldi. Rossiya zamonaviy menejmentining asosiy xususiyatlari va yo'nalishlari quyidagilardir:

1. Ixtisoslashuv;
2. Ijtimoiylashtirish;
3. Kasbga yo'naltirish;
4. Kompyuterlashtirish;
5. Globallashtirish.

Zamonaviy Rossiya menejmentining asosiy xususiyatlari, masalan:

1. An'analar (boshqaruvga texnologik yondashuv, homiylikka manzirat).
2. Ilmiylik (yuksak ilmiy-intellektual salohiyat, birinchi navbatda, mudofaa sanoati majmuasi).
3. Tajriba (iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solish, ilg'or texnologiyalarning o'zlashtirilishi).
4. Yaratilish (ta'lim, shu jumladan, menejerlarning kasbiy va kreativ tayyorgarligi).
5. O'ziga xoslik (mentalitet, tashkiliy madaniyat).
6. Uddaburonlik (erkin iqtisodiyot sharoitida).
7. Qiyinchiliklar (masalan, mintaqaviy-siyosiy jihatdan).

Menejment samaradorligini oshirishning muhim omili bo'lib, boshqarishni ixtisoslashtirish hisoblanadi. Shunga muvofiq ravishda menejmentning turlarini quyidagi 1.1-rasmda keltirish mumkin:



Zamonaviy menejment uchun uning alohida turlarining mohiyatini bo'lib-bo'lib ko'rib chiqamiz.

Mehnat resurslarini boshqarish - bu xodimlar siyosati konsepsiyasini va strategiyasini ishlab chiqishni va ularni boshqarish usullarini o'z ichiga oladigan

tashkilot rahbarlari tarkibi va xodimlarni boshqarish bo'yicha mas'ul bo'g'inlar mutaxassislarining tizimli, maqsadli yo'naltirilgan faoliyatidir.

Mehnat resurslarini boshqarishning asosiy vazifalari:

- xodimlar boshqaruvi tizimini shakllantirish;
- xodimlar ishini rejalashtirish;
- xodimlar marketingini yuritish;
- xodimlarni qidirish, jalb qilish va tanlash;
- xodimlarni yollash, o'qitish va ishdan bo'shatish.

Xodimlar menejmentining texnologiyasi muammolarining keng doirasini qamrab oladi, masalan:

- huquqiy;
- me'yoriy-uslubiy;
- axboriy;
- ish yuritish;
- rozilik sanksiyalari.

Xodimlar menejmentining huquqiy jihati mamlakatda yuz berayotgan ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlar sharoitida borgan sari ko'proq ahamiyat kasb etmoqda, chunki, mamlakatda mehnat qonunchiligining huquqiy me'yorlari ijtimoiy munosabatlarga, millionlab ishchilarning mas'uliyatiga va manfaatlariga ta'sir qiladi.

Ma'lumki, mamlakatning jahon hamjamiyati davlatlari qatoriga kirishi va inson huquqlarining hurmat tamoyillariga rioya etilishi Rossiya Federatsiyasining milliy qonunchiligida xalqaro mehnat standartlarini, Birlashgan Millatlar Tashkilotining me'yoriy hujjatlarini, Xalqaro mehnat tashkilotining tavsiyalarini, Evropa Ittifoqining qonunlari va boshqalarini hisobga olishni talab qiladi. Eng yuksak jamiyat manfaatlari insoniyat rivojlanish darajasining qiyosiy ko'rsatkichlariga ko'ra, mutaxassislar fikricha, milliy boylklarni hisoblash muammolari bo'yicha dunyo masshtabida jang'arilgan milliy boylukning 67% ini tashkil qiladi.

Rivojlangan bozor iqtisodiyotiga xos bo'lgan mamlakatning birmuncha muvaffaqiyatli, raqobatbardosh tashkilotlari o'zining xodimlar menejmentida xodimlar axtarishning faol usullari sanalgan, jalb qilish va yuqori malakali xodimlarni tanlash, shuningdek, ularni tayyorlash va qayta tayyorlash uchun mablag'lar sarflashni ko'paytirish kabi usullarni qo'llaydilar. Mamlakatda turli faoliyat sohalari va o'zgarishlarga qarab, kadrlar bo'limining maqsad va vazifalari tubdan o'zgarishga ega. Ushbu bo'limlar o'tmishda bo'lganidek rasmiy yordamchi tuzilmalardan zamonaviy tashkilotlarning eng ahamiyatli xizmat bo'linmasigacha o'tib, xorijiy tajribani qo'llashgacha bordilar, lekin, afsuski, har doim ham mazkur tajriba samara bermayapti. Shuning uchun xodimlar menejmenti bo'yicha yangi qo'shimcha ishlanmalarga asoslangan tegishli tizim yaratilish zarurati paydo bo'ladi.

G'arb mutafakkiri Eduard Deming ham shunday deydi: "Faqat mukammal xodimlar boshqaruvigina zaruriy o'zgarishlarni keltirishi mumkin". Insonning qadr-qimmatini, uning huquq va erkinliklari Rossiya Federatsiyasining Konstitutsiyasi tamoyillarida qayd etilgan. Ushbu konstitutsiyaviy voqeilik qonuniy ijodkorlik va qonunchilikni amaliyotga tatbiq etish va uni qo'llashni belgilab berishi kerak.

RF Konstitutsiyasining 2-moddasida inson huquqlari va uning erkinliklarining ustuvorligi belgilab qo'yilgan.

Ushbu qoidalar orasida shunday ijtimoiy-iqtisodiy huquqlar borki ularga, mehnat va dam olish huquqi, ijtimoiy ta'minot huquqi, ta'lim olish huquqi va boshqalar kiradi. Barcha tashkilotlarda inson resurslarini boshqarish birlamchi ahamiyatga egadir. O'ylamasdan, fikrlamasdan tanlangan, joylashtirilgan va kasbiy tayyorlanmagan xodimlar mavjud har qanday tashkilot o'z maqsadlariga erishishi mumkin emas. Ushbu tasdiq xodimlar menejmenti konsepsiyasida eng muhim dasturiy bo'lib xizmat qiladi.

Italiyalik mutafakkir Tommazo Campanella shunday fikr bildiradi:

“Haqiqat mezonlari bu orttirilgan tajribadir”. O‘z navbatida, xodimlar menejmentida ham nazariya va konsepsiya xodimlar boshqaruvining umumlashtiruvchi inikosi hisoblanadi.

Mehnat munosabatlari mezonlarining qonunchilikda belgilanishi xodimlar menejmentining ahamiyatini yaxshiroq tushunishga olib keladi.

Mualliflar, xodimlar menejmenti sohasida o‘z mamlakati va jahon tajribasini o‘rganib, tashkilotdagi xodimlar menejmenti asosiy bosqichlarining chizmasini taklif qiladi. (1.2-chizmaga qarang).

Tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyati uchun har bir xodimning harakatini boshqaradigan va rahbariyat tomonidan ma’lum doirada to‘liq mos bo‘lmagan hamkorlik aloqalari tavsiya etilmagan taqdirda ham, ularning birlashgan holatda umumiy vazifalarni bajarishi uchun yetakchi xodimlar menejeri zarur bo‘ladi.

Har bir rahbar xodimlar boshqaruvi bo‘yicha ishchi-xodimlarni boshqarish usul va bosqichlarini bilishi va tushunishi lozim.

Rossiya Federatsiyasi Mehnat kodeksi, Rossiya Federatsiyasi Konstitutsiyasi qoidalari va moddalaridan kelib chiqqan holda har qanday kamsitishlardan holi bo‘lgan mehnat huquqlari va erkinliklarining konstitutsiyaviy kafolatlari ta’minlanishiga rioya qilish. Tashkilotni zaruriy xodimlar bilan ta’minlashni o‘z ichiga oluvchi xodimlarni rejalashtirishni amalga oshirish va muqarrar harajatlarni belgilash. Xodimlarni qidirish va ishga olish. Barcha lavozimlar bo‘yicha (ayniqsa rahbar lavozimlariga) zaruriy salohiyatli nomzodlar zahirasini shakllantirish maqsadida xodimlarni jalb qilish.

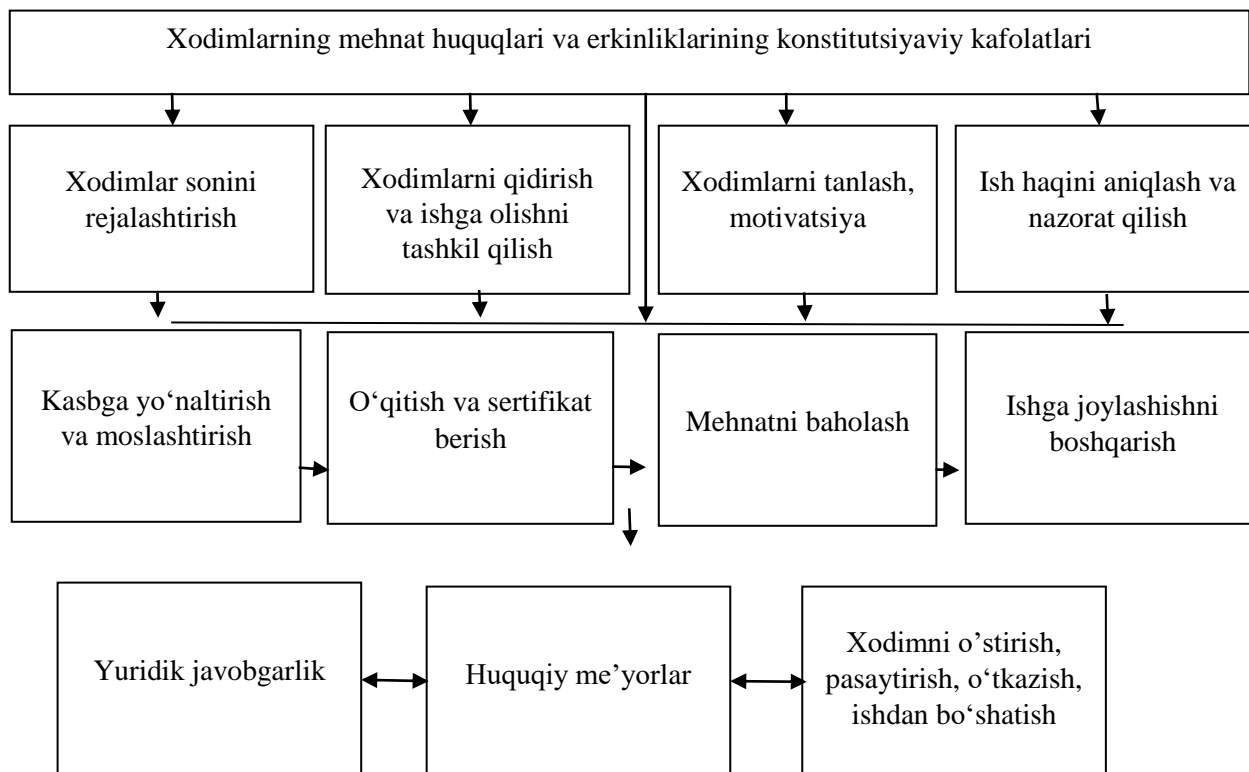
Shtat lavozimlariga nomzodlarni baholash va zahiradan qabul qilish paytida ma’qullarini tanlab olish.

Ishchi xodimlarning qo‘nimliligini saqlab qolish va jalb qilish maqsadida mehnatga haq to‘lash tizimini aniqlash va imtiyozlar berish.

Kasb-korga maqbul yo‘naltirish va moslashtirish, tashkilot bo‘linmalarida ishga qabul qilishni joriy qilish, tashkilot tarkibida ishlaydigan xodimlarda tashkilot ulardan

kutayotgan eng yaxshi natijani beradigan qanday ishlarni amalga oshirish mumkinligi hissini shakllantirish.

Yanada samaraliroq ish unumini shakllantirishga xizmat qiladigan mehnat ta'limi bo'yicha dasturlar ishlab chiqish.



1.2-chizma. Tashkilotda xodimlar menejmentining asosiy bosqichlari chizmasi

Mehnat faoliyatini baholashning uslubiyatini yaratish va har bir ishlovchi e'tiboriga yetkazish.

Xodimlarni katta yoki kichik mas'uliyat talab etadigan lavozimlarga ko'chirish yoki ularni boshqa ish uchastkasidagi boshqa lavozimga o'tkazish yo'li bilan ularning kasbiy malakasini oshirish, shuningdek, og'riqsiz, insonparvarlikka yo'naltirilgan ishga yollash usullarini ishlab chiqish.

Rahbar xodimlarning mehnat samaradorligini oshirishga va qobiliyatlarini rivojlantirishga qaratilgan dasturlarni yaratish.

Xodimlar bilan ish beruvchi tashkilot o'rtasidagi munosabatlarni tartibga solish uchun huquqiy me'yorlarni chuqur va uzluksiz o'rganish.

Jinoiy, ma'muriy va moddiy javobgarlikka oid bo'lgan huquqbuzarlik munosabatlari bo'yicha huquqiy sanksiyalarni adolatli qo'llash.

Ishlab chiqarish menejmenti - bu mehnat jamoasining ishlab chiqarish jarayonidagi faoliyatini tashkil qilish va muvofiqlashtirishga maqsadli yo'naltirilgan qadam bo'lib, boshqaruv ob'yekti uchun vazifalarni aniqlashtirish va ularning haqiqiy holatini ro'yxatga olish va tezkor topshiriq va ishlab chiqarishga tegishli bo'lgan boshqa vazifalarning, shuningdek, iqtisodiy asoslangan ishlab chiqarish dasturlarining qabul qilinishi va shakllanishiga oid bo'lgan axborotlarni ko'rib chiqish bo'yicha boshqaruv xodimlarining harakatlari ketma-ketligi yig'indisidir.

Rivojlangan bozor iqtisodiyoti mamlakatlarida va hozirgi vaqtda Rossiyada ishlab chiqarish menejmentini rivojlantirish bo'yicha yangi yo'nalishlar va konsepsiyalar yaratilmoqda, xususan:

1. Ishlab chiqarishni boshqarishni va tashkilot faoliyatini zamonaviy kompyuterlarda va boshqa texnologik asoslarda reinjining yoki qayta qurish.

2. Mahsulot va xizmatlarni tashkilot ichida va uning tashqarisida sotib oladigan barcha bo'linmalari alohida bo'lib qoladigan tashkilotning ichki bozor konsepsiyasini rivojlantirish, ya'ni, tashkilotning ichki faoliyatida bozor tamoyillaridan foydalanish. Shu bilan birga bu birliklar yagona kompyuter tarmoqlari, tadbirkorlik tuzilmasi va moliyaviy tizimlar orqali birlashadilar.

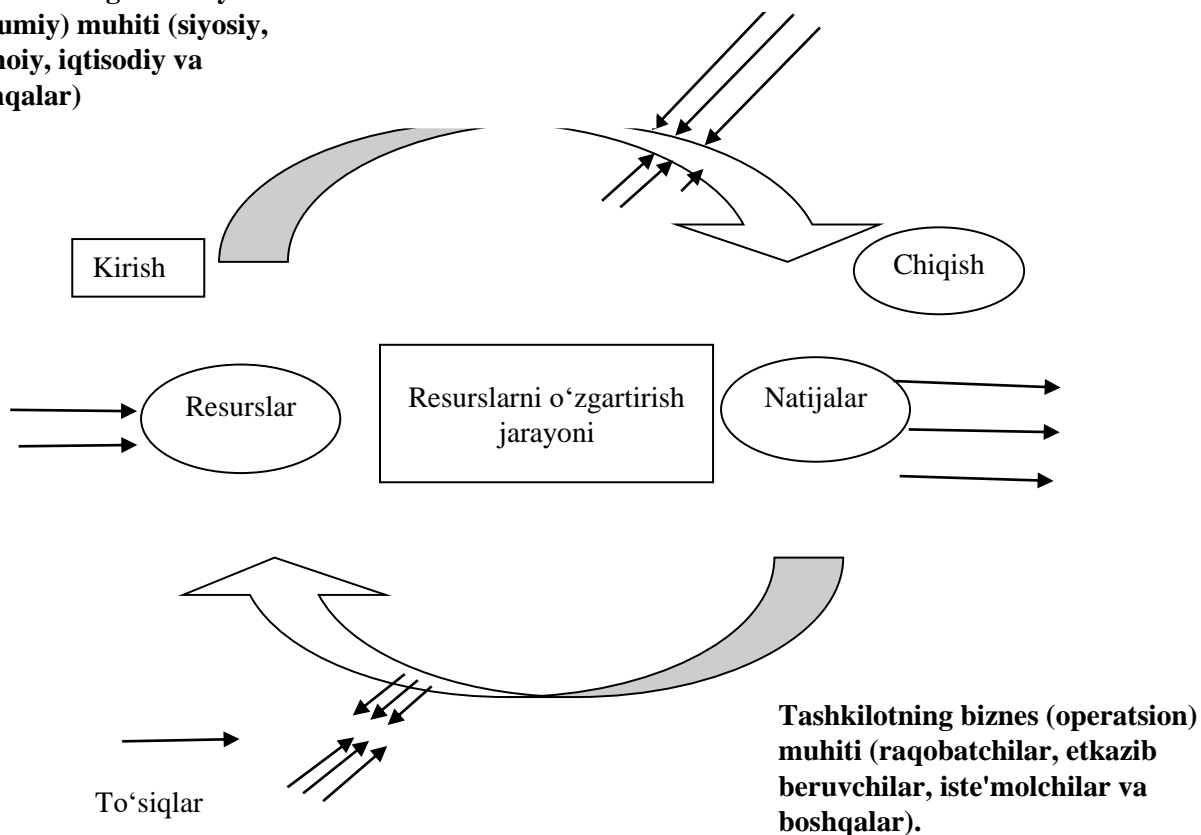
3. Tashkilotlarning turli xil shakllarda birlashmalar ko'rinishini qamrab oladigan, eng samarali barcha resurslardan foydalanishga yo'naltirilgan integrasion jarayoni aynan ishlab chiqarish menejmentida ro'y beradi.

4. Tashkilotning yutuqlarini qulay baholashning vositasi hisoblangan ishlab chiqarishni boshqarishning samaradorligini nomoddiy baholashlar keng tarqalmoqda. Nomoddiy baholash mezonlari quyidagilardir:

- bilim;
- tadbirkorlik qobiliyatlari;
- intellektual kapital;

- mijozlar ehtiyojini qondirish;
- kompyuter texnologiyalaridan foydalanishning to'kisligi va butligi.

1 Tashkilotning umumiy (umumiy) muhiti (siyosiy, ijtimoiy, iqtisodiy va boshqalar)



1.3-chizma. Tashkilot ishlab chiqarish tizimlarining ishlash mexanizmining chizmasi (mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan)

Zamonaviy Rossiya tashkilotlari asosiy e'tiborni ishlab chiqarishni tashkil etishga, aniq va ravshan mehnat taqsimotini ta'minlaydigan turli xildagi tuzilmalarni shakllantirishga, faoliyat natijalari bo'yicha ijrochilarning ish bajarishini nazorat qilishga va ularni rag'batlantirishga qaratmoqda.

Ishlab chiqarish menejmentining o'rganish ob'yekti bo'lib, qandaydir foydali mahsulotni yaratishga qaratilgan aniq maqsadga yo'naltirilgan faoliyat tushuniladi. Ishlab chiqarish tizimi deganda esa foydali bo'lgan mahsulot ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishning alohida tomonlarini (resurslarni) o'zgartirish maqsadiga qaratilgan jarayon tushuniladi. "Qayta aloqa" tamoyilidan foydalanishga imkon

beradigan tizimli yondashuv va ishlab chiqarishni boshqarish muammolariga muayyan qo'shilgan hissa kibernetikaga olib keldi.

Ishlab chiqarish menejmentida ishlab chiqarishni tashkil qilish va boshqarish masalalari batafsil ko'rib chiqiladi va unda ishlab chiqarish turlarining xususiyatlariga, ishlab chiqarish dasturlarining texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlari va uning asosiy bo'limlariga, ishlab chiqarish quvvatlariga tavsif beriladi. Ishlab chiqarish dasturini amalga oshirish uchun mehnat, moddiy, moliyaviy va boshqa zaruriy ehtiyojmand resurslar aniqlanadi va ushbu dasturning bajarilishi ustidan nazorat amalga oshiriladi.

Ishlab chiqarish menejmentida asosiy e'tibor ish o'rinlarini tashkil etishga, unumdorlik va mehnatga haq to'lashga, sifatni boshqarishga, zahiralar logistik asoslariga, mahsulotni omborga joylashtirish, saqlash va uni qayta ishlashga, iqtisodiy va ishlab chiqarish xatarlariga, shuningdek, asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun turli xil ko'rsatkichlarning tahlil usullariga qaratiladi.

Ishlab chiqarish menejmentida eng ko'proq operatsion tadqiqotlar, ya'ni, chiziqli dasturning maxsus vazifalari dinamik dasturlash va boshqarish zahiralarining deterministik modellari ko'rib chiqiladi.

Ijtimoiy menejment - ko'p ko'rinishli menejmentning biri bo'lib, bunda quyidagilar harakterlidir:

- rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya, nazorat;
- tezkor boshqaruv;
- jamiyat hayotini ilmiy o'rganish va hisobga olish.
- ijtimoiy menejmentning o'ziga xos xususiyati shundaki, u juda murakkab boshqaruvning tashkiliy sxemalariga ega bo'lishi mumkin.
- ijtimoiy menejmentda hisobga olish muammolari va iqtisodiy, texnikaviy, tashkiliy, ijtimoiy-mantiqiy, psixologik, siyosiy va boshqa jihatdan kelishuv masalalari asosiy o'rin egallaydi.
- Ijtimoiy menejmentning doirasi noishlab chiqarish jarayonlari sanalغان fan, madaniyat, san'at, ta'lim, sog'liqni saqlash va boshqalarni qamrab oladi.

Ijtimoiy menejmentning o'rganish predmeti quyidagilardir:

- ijtimoiy soha tashkilotlarni boshqarish;
- odamlarni boshqarish, ularning ijtimoiy munosabatlari va zaruriy ijtimoiy qonunlarni mukammal bilishi.

Ijtimoiy menejment inson va uning sifati bilan, shuningdek, ijtimoiy muhit va shaxs o'rtasidagi o'zaro aloqadorlik munosabatlariga bog'liq jarayonlarni boshqarish bilan shug'ullanadi.

Ijtimoiy menejment boshqariladigan ob'yektning yoki ularning natijalari yoki boshqa ijtimoiy jarayonlar holatidagi o'zgarishlarga yo'naltirilgan. Ijtimoiy menejmentning muhim vazifalaridan biri muvozanatni va rivojlanishni qo'llab-quvvatlash uchun boshqariladigan ob'yektga nisbatan ta'sir qilishni ta'minlashdan iboratdir.

Muammolarni hal qilishda ijtimoiy menejmentning turli jihatlariga oid boshqaruv asosnomalarida va boshqa qarorlarida ijtimoiy statistikani qo'llash yo'li bilan maxsus ma'lumotlarni guruhlash va tahlil qilish, kuzatish, to'plash, umumlashtirish, shuningdek, sotsiologik, psixologik bilimlarni chuqur o'zlashtirish zarurdir.

Shuning uchun ijtimoiy menejmentda turli tuzilmalarning faoliyat mexanizmlari, ijtimoiy jarayonlarning xususiyatlari va mohiyati ochib beriladi.

Zamonaviy ijtimoiy menejmentda, aholining bandligiga, bandlik sohasidagi davlat siyosatiga, mehnat birjalari faoliyati va vazifalariga, ishsizlikdan ijtimoiy himoya qilishga, odamlarning migratsiya jarayonlariga alohida e'tibor qaratiladi.

Daromadlarni, shu jumladan, aholi daromadlarini tartibga solish orqali iste'mol talabini boshqarishni shakllantirish, taqsimlash va ulardan foydalanish jarayonlarini boshqarishning muhimligini ta'kidlash darkor. Mazkur jarayonda ijtimoiy-statistik diagnostika va monitoring ayniqsa samaraliroqdir.

Rivojlanishning ijtimoiy natijalari keng tarqalgan hayot tarzi ko'rsatkichlari orqali, shuningdek, turmush sifati, turmush tarzi, ta'lim, madaniyat, darajalar tavsifi, odob-axloq va boshqalar orqali namoyon bo'ladi.

Yangi boshqaruv paradigmasi (menejmentdagi qarashlar tizimi) 1990 yillarda shakllangan menejment tamoyillariga mos keladi. Ularda asosiy diqqat odamga, ammo XXI asr boshida - tashkilotning asosiy manbai sifatida bilimga va uning salohiyatini ro'yobga chiqarish uchun shart-sharoitlar yaratishga bo'lindi.

Hozirgi vaqtda mutaxassislar menejment tamoyillarining quyidagi uchta guruhini ajratadi:

1. Boshqaruv faoliyati texnologiyasi:

- maqsadga muvofiqligi: mas'uliyatning taqsimlanishi, maqsad va vazifalarning ravshanligi, maqsad va vazifalarga erishish uchun mukofotlash, faoliyatni muvofiqlashtirish, oqilona intizomga talablar; yakkahokimlik va jamoaviy birlik; rejalashtirish va tizimlilik; manfaatlarni yoki muayyan ustuvorlikni muvofiqlashtirish; masalan, iste'molchilar manfaatlari; hokimiyat tepasidagi ierarxiya va mas'uliyat, axloq kodekslariga rioya qilish; ratsional aloqalar va boshqalar;

- faoliyatning samaradorligini ta'minlash: mehnatning optimal bo'linishi va ixtisoslashuv, tejamkorlik, markazlashtirish va markazsizlashtirishni oqilona birga qo'shib olib borish, kasb-korlik va xodimlarning malakasini doimiy oshirish;

2. Xodimlarning xatti-harakatlariga ta'siri:

- faoliyatni faollashtirish: musobaqalashmoq, raqobatbardoshlilik, mehnatni rag'batlantirishning maqbul tizimini loyihalash, javobgarligi, tashkilotdagi sog'lom muhitning yaratilishi.

- mehnatdan qoniqishni ta'minlash: adolatlilik, ijrochilarga to'g'ri munosabatda bo'lishlik, xodimlarga nisbatan halol munosabat va ishonchga ega bo'lish;

3. Umumboshqaruv tamoyillari:

- menejmentning ijtimoiy yo'naltirilganligi;
- korporativ ruhiyat;

- axloqiy biznes va har qanday faoliyat;
- boshqaruv yangiliklari;
- qarorlarni qabul qilishga va ishlanmalarga ilmiy yondashuv;
- vaziyatli yondashuv - biznes va jilvali muhitlardagi o'zgarishlarga o'z vaqtida javob berish.

Menejment bo'yicha Rossiya nazariyotchilari O.S. Vihanskiy va A.I.Naumovlar kelajakda menejmentga ta'sir ko'rsatishning to'rtta eng muhim omili hukmronlik qilishini ta'kidlaydilar:

1. Tabaqalashtirish g'oyasi birmuncha dolzarbdir. Agar hozir, ular menejment nazariyasi o'z boshqaruvingizni boshqa tashkilotlardagi boshqaruv bilan qanday taqqoslashni o'rgatsa, (bu boshqarish "Benchmarkin" deb ataladi) bu taqqoslashni qanday o'lchash mumkin, keyin esa XXI asrdagi boshqaruv nazariyasi har kimga o'xshamaslik, bir xillikdan qanday qilib uzoqlashish, qabul qilingan tizimlar boshqalardan farqli bo'lishi kerakligini o'rgatadi.

2. Mehnat vositasi bilan insonning aloqa usuli muhim ahamiyatga ega bo'ladi. Axborotlashtirishning rivojlanishi bilan XXI asrda eng muhim axborot muammosi vujudga keladi. Buning uchun quyidagilar kerak bo'ladi:

- a) zarur axborot yo'qolmadi;
- b) keraksiz ma'lumot yo'q edi.

Bilishimizcha, internet tarmog'iga kirish dunyoning 12 foizini tashkil qiladi.

3. XXI asrda inson salomatligi asosiy yetakchi yo'nalishga aylanadi.

Odamlar o'z vujudlarini yanada sog'lom qilishlariga, nizoli vaziyatlarga chidamli va tinchroq bo'lishga imkon beradigan, har qanday yangi dorilarni, keng imkoniyatli uskunalarni yaratishga barcha tashkilotlar, shuningdek, xizmat ko'rsatish sohalari juda kuchli yo'naltiriladi.

4. Menejmentga madaniyatning ta'sirini kuchaytirish. XXI asrda xilma-xillikni boshqarish amalga oshiriladi.

O.S. Vixanskiy va A.I. Naumov bashorati bo'yicha kelajakda nima kutilayotgani haqida gap boradi. Biroq, ular o'ylagandan ko'ra, hamma narsani amalga oshirish mumkinligini unutmasligimiz kerak.

Endi yana kasb-kori menejer bo'lgan shaxs kim ekanligini ko'rib chiqaylik.

1.3. Zamonaviy menejer va uning kreativ ta'limi

Menejer - bu kasb-kori bo'yicha boshqaruvchi; tashkilotda doimiy mavqeiga va ma'lum sohada vakolatga ega bo'lgan ushbu tashkilot faoliyatining muayyan sohalarida qaror qabul qiluvchi turli darajalarda rahbar; tashkilotning boshqaruv vazifalarini hal qiladigan va boshqaruv faoliyatini amalga oshiradigan asosiy shaxs.

Zamonaviy sharoitlarda "menejer" tushunchasi o'quv, ilmiy adabiyotlarda, ommaviy axborot vositalarida bir-biridan ajratilmagan holda "biznesmen", "tadbirkor" so'zlari bilan birga ko'pincha qo'shib ishlatiladi.

Menejer kasbi XX asrning 80 yillarining oxiri 90 yillarining boshlarida jamiyat hayotining siyosiy, ijtimoiy-iqtisodiy islohotlarni amalga oshirish, mamlakat boshqaruvining bozor tizimiga o'tish jarayonida paydo bo'ldi.

Bozorning taqozo qiladigan quyidagi munosabatlarini o'zlashtirish lozim:

- demokratik ish uslublari;
- raqobat;
- xususiy mulk;
- har bir insonning shaxsiy manfaatlari;
- bozor qoidalarini qat'iy hisobga olish;
- oldindan rejalashtirilgan maqsaddan maksimal foyda olish istagini yo'qotish;
- "rahbar-bo'ysunuvchi" ning o'zaro yangi munosabati;
- ishbilarmonlik va biznesning ko'rinishi;

Biznesmen – bu, biznesni yoki ishni (biznesni) tashkil etish maqsadida, bandlikni ta'minlash orqali ijtimoiy va (yoki) shaxsiy ehtiyojlarni qondirish uchun, o'zining va jalb qilingan kapitaldan foydalangan holda foyda olishga intiluvchi

mulkdordir. U o'z tashkilotidagi boshqaruv va vasiylik kengashiga murojaat qilishi mumkin, ammo u bu tarkibda hech qanday mavqeini egallashga haqli emas.

Tadbirkor - (bu atama dastlab XVIII asrda fransuz iqtisodchisi Rishar Kantillon tomonidan adabiyotlarga kiritilgan)- jamiyat ehtiyojini qondirish uchun o'zining mahsulot va xizmatlarini, g'oyalarini taklif qiladigan va buning xatarini o'z zimmasiga oladigan uddaburon, izchil, amaliy shaxsdir.

“Menejer”, “tadbirkor”, “biznesmen” so'zlari bir-biriga garchi yaqin tushunchalar bo'lsada, ammo sinonim so'zlar sanalmaydi.

Tadbirkor ko'pincha o'zining kapitali bilan tavakkalchilik asosida ish ko'radi, menejer esa o'zining boshqaruv faoliyatida o'zi egallagan mavqei bo'yicha ish olib boradi. Ba'zi hollarda menejer tashkilotning birgalikdagi egasi bo'lishi, aksiyador sifatida o'z ulushini qo'lga kiritishi va ularni xavf ostiga qo'yishi mumkin.

Tashkilotlar menejerlar faoliyatisiz muvaffaqiyatli ishlay olmaydi. Bir qator olimlarning fikriga ko'ra, menejerlar mavqeiga zarurat har doim bo'ladi va bunga ehtiyoj mavjud, masalan, Kolin Xeyls menejerlar ierarxiasining quyidagi darajalarini keltirib o'tadi:

1. Boshqaruv menejerlari bevosita noishlab chiqarish faoliyati bilan bog'liq bo'lgan funksiyalarni, masalan, yetkazib berish, yuridik va boshqa masalalar, qisman xodimlar bo'yicha masalalarni amalga oshirishga javobgardir. Boshqaruv menejerlari o'ziga biriktirilgan tarkibni boshqarish chog'ida, odatda, xuddi boshqa ishlab chiqarishga oid menejerlar kabi ish ko'radi.

2. Ishlab chiqarish liniyasi menejerlari odatda ishlab chiqarish bilan bevosita bog'liq bo'lgan funksiyalarni bajarish uchun mas'uldirlar. Ular rasmiy hokimiyat ega shaxs sifatida qo'l ostida ishlovchilarga ko'rsatmalar beruvchi ma'lum doirada vakolatga ega bo'lgan shaxslardir.

3. Funksional menejerlar, odatda qoida tariqasida tashkilot faoliyatining ayrim elementlari uchun, masalan, boshqaruv tadqiqotlarida, marketingni boshqarish kabilarda javobgarlikni o'z zimmalariga oladilar. Ular bosh menejerga bo'ysunadilar.

4. Bosh menejerlar ko‘pincha tashkilotning asosiy belgilangan vazifalarining, masalan, strategiyani yaratishni, biznes doirasidagi moliyaviy xatti-harakatning amalga oshirilishini ta‘minlaydi, shuningdek, tashkilot faoliyatining barcha natijalari uchun rasmiy javobgarlikni o‘z zimmasiga oladi.

Menejerlar funksiyalarining mazkur turkumlanishi menejmentning mohiyatini tushunish uchun qiziqarlidir. Menejerlar tashkilotda boshqaruv faoliyatini amalga oshira turib, Minsbergning fikriga ko‘ra, 3 ta yirik toifa doirasida turkumlanadigan 10 ta turli rollarni o‘ynaydi.

- shaxslararo rollar,
- axborot rollari;
- qarorlar qabul qilish bo‘yicha rollar.

Shunday qilib, menejment (P. Drakerning fikri bo‘yicha)- bu aytganiga yurdira oladigan uyushmagan olomonni unumdorli guruhga va samarali maqsadga yo‘naltiradigan alohida faoliyat turidir.

Aynan menejment boshqa jarayonga nisbatan yuksak darajada XXI asrning eng muhim ijtimoiy hodisasi sanalgan ta‘limdagi portlashni, ammo barcha narsalarni emas, barchasidan avval KREATIV likni bayon qilib beradi.

Iqtisodiy rivojlanishning zamonaviy sharoitlarida boshqaruv jarayonlarida qabul qilinadigan qarorlarning sifati, menejmentga tadqiqiy yondashuvga, muammolarni o‘rganish ko‘nikmasining paydo bo‘lishiga, ularning kelib chiqishiga va oqibatlarini aniqlashga bevosita bog‘liqdir.

Lekin menejer nafaqat boshqaruv ob‘yektida, balki, tashkilotning rivojlanishini takomillashtirishda va bugungi kunda uning takomillashtirilishi jiddiy izlanish olib bormasdan hech qanday ma‘noga ega emasligi kabi boshqaruv jarayonlarida ham muammolarga duch kelmoqda.

Kreativ fikrlash - bu zamonaviy menejerning eng muhim dastaklaridan biri bo‘lishi bilan birga juda nozik, e‘tibor talab qiladi, eng asosiysi maqsadli yo‘naltirilgan tarbiyadir.

Ko'plab mutaxassislar an'anaviy ta'lim tizimi tufayli analitik nuqtai nazarga ega bo'lishga moyil. Faqat bir necha, kreativ jarayonlarni faollashtirishni kiritadi. Shu bilan birga deyarli barcha odamlar, boshqacha qilib aytganda, o'zlarining amaliy faoliyatida sezgi va ijodkorlikdan foydalanadilar.

“Kreativ faoliyat”, “ijodiy qobiliyat”, “kreativ ta'lim” tushunchalari bugungi kunda rivojlangan mamlakatlardagi singari keng tarqalgan bo'lib, mamlakatimizda ham o'quv va ilmiy adabiyotlarda juda aniq va ravshan keltirilib, amaliy ahamiyatga ega bo'lmoqda.

Ko'plab mamlakatlarda, xususan, Buyuk Britaniyaning ayrim biznes maktablarida kreativ menejment dasturi bo'yicha menejerlar uchun maxsus treninglar olib borilmoqda.

Ta'lim mutaxassisning istiqboldagi kasbiy faoliyatida muvaffaqiyatga erishish imkoniyatini beradi.

Ta'lim jarayonida kerakli bilimlar va ko'nikmalar majmuini tashkil etuvchi kasb munosabati, faoliyatning muayyan turlariga tayyorgarlik darajalari shakllanadi. Ta'lim muayyan qobiliyatlarni rivojlantirish darajasini belgilaydi, tartiblaydi va mutaxassisning shaxsiy xususiyatlarini shakllantiradi.

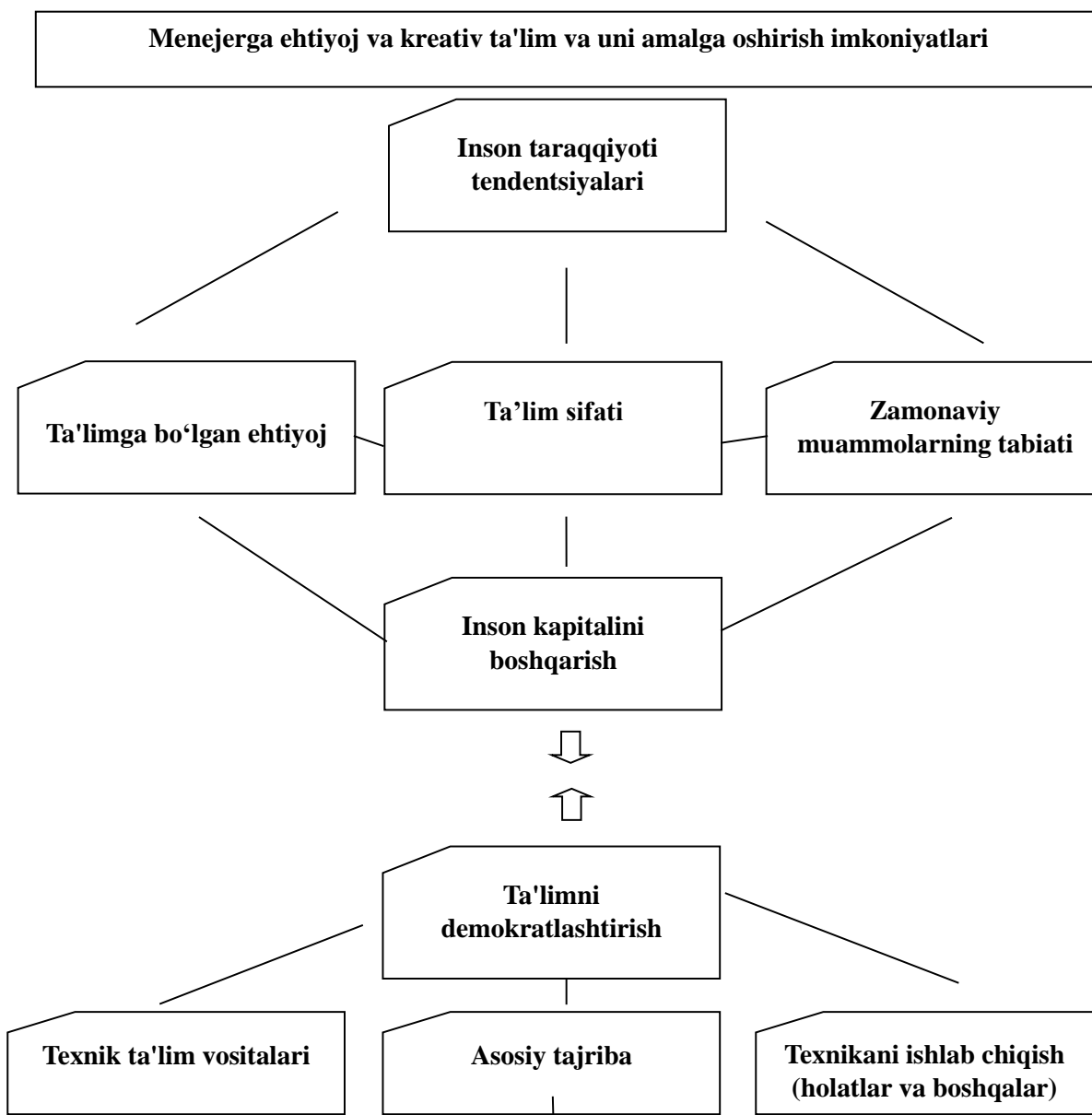
Ta'lim va uning turlari, mazmuni, shakllari, davomiyligi, maqsadlari, usullari bo'yicha turli xil bo'lishi mumkin. Ammo, zamonaviy menejer uchun bugungi kunda ta'limning eng dolzarb va istiqbollilari bu, tizimli, kreativli, uzluksiz, fundamental-amaliy, o'zgaruvchan kabi turlari sifatli va istiqbolli faoliyatga yo'naltirilganligi uchun ahamiyatlidir. Biroq, ular orasida markaziy o'rinni kreativ ta'lim egallaydi. U barcha boshqa turlarni birlashtiradi, ularni murakkablashtiradi, juda muhim va ijobiy xususiyatlariga ega menejerni kasbiy jihatdan shakllantiradi.

Kreativ ta'lim - insonning ijodiy qobiliyatlarini rivojlantirishga, muammolarni tahlil qilishni o'z ichiga olgan uning kasbiy tafakkurida innovatsiya tarzida joylashishga yo'naltirilgan ta'limdir.

Bu ta'lim haqiqatni mustaqil o'rganishga undash, yakka holatda o'z-o'zini anglash, o'z-o'zini rivojlantirish va fikrlashda bilimlarni o'zlashtirishdir.

Kreativ ta'lim reproduktiv, asosan pragmatik, "tajriba bilimlari" ni o'rgatish, me'yoriy (ijroiyy) kabi ta'limlarga muqobil sanaladi.

Kreativ ta'lim ta'limning muayyan va belgilangan sharoitlarida vujudga keladigan va namoyon bo'ladigan boshqaruv san'atini rivojlantirish va ma'qullashga yo'naltirilgan.



1.4- chizma. Menejerning kreativ ta'limga ehtiyoji va uni amalga oshirish imkoniyati

Kreativ ta'lim rivojlanish muammolari va ularning yechimlari uchun diapazonni kengaytiradi. Bu zamonaviy menejer faoliyatida asosiy narsa bo'lishi kerak. Chunki, bu unga texnologik taraqqiyotning jadallashuvi va vaqtning qisqaruvi jarayonida, iqtisodiy kon'yunkturaning kutilmagan o'zgarishi, urbanizatsiya jarayonlari ta'siri ostida hayot tarzini tubdan o'zgarishi, axborotning yuksak cho'qqisi (bum), turli xil maqsadli vositalarning o'sishi, zamonaviy insonning ijtimoiy-psixologik tuzilishining murakkablashuv sharoitlarida raqobatbardosh kurashida muvaffaqiyatga erishishini ta'minlaydi.

Zamonaviy menejer tobora ko'proq darajada yaratuvchi, tadqiqotchi, tashabbuskor, ijodkor bo'lmog'i lozim. Misol uchun, Yaponiyada menejer boshliq emas, balki o'qituvchi bo'lishi mumkin va u boshqarayotgan odamlar ham uni ko'rib chiqadilar (va ular o'zlari o'zini deydi), bo'ysunuvchi sifatida emas, izdoshlaridir. Bu yerda zamonaviy menejmentning rivojlanish an'analarini ochib beruvchi chuqur ma'no mavjud. Faqatgina ijodkor o'zining orqasidan ergashtira olishi mumkin. Ammo bunday ijodkor menejer ta'lim jarayonida shakllanishi mumkin. Bunda "ta'lim" va "tayyorgarlik" tushunchalari o'rtasidagi farq bo'lishi mumkin. Menejer faqat muayyan faoliyat uchun shug'ullanmasligi kerak.

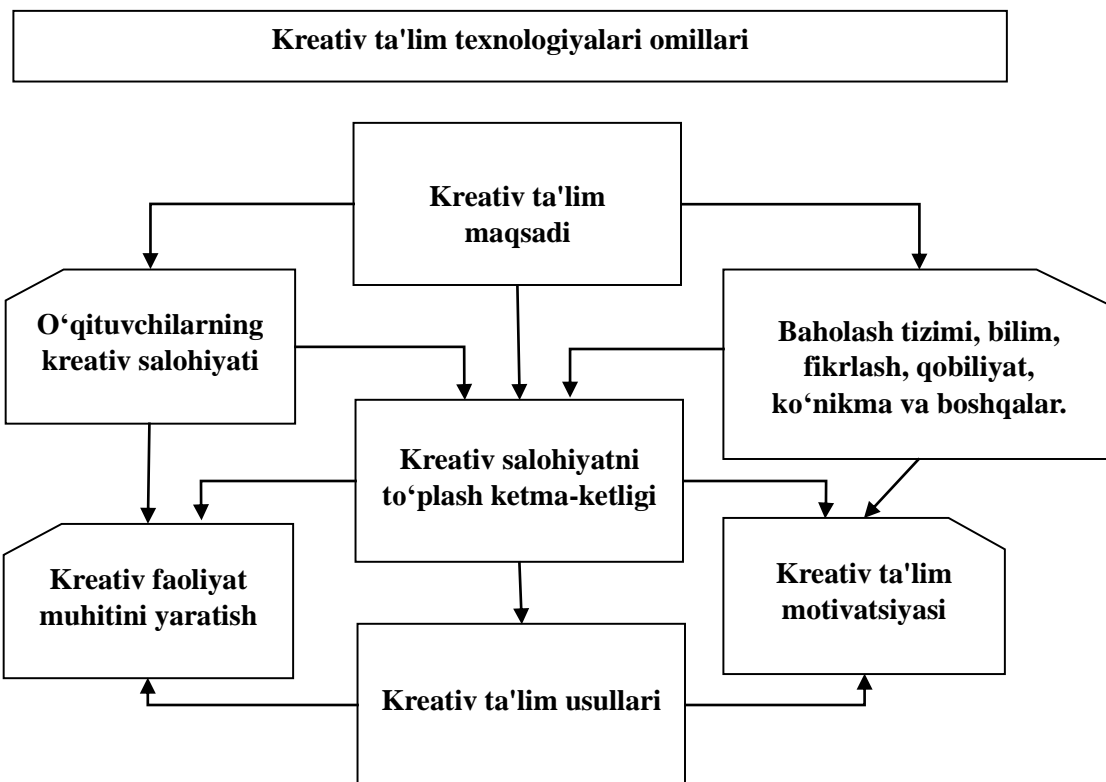
Menejer zamonaviy muammolarni ko'rish, tushunish va hal etishga qodir darajada shakllanishi darkor. Ta'lim jarayoni menejning ushbu rolni o'ynash pozitsiyasiga yo'naltirilmog'i lozim. Zamonaviy ta'lim menejmentning istiqbolli va ijodiy samarali ehtiyojlarini qondirilishiga javob berishi kerak.

Bu faqatgina boshlang'ich oliy ta'limning muammosi emas. Tizimda ikkinchi, qo'shimcha va malakali ta'lim kam ahamiyat kasb etmaydi. Buning hammasi bu yerda kasbiy tafakkurning shakllanishi "toza varaq" bilan emas, aksincha, ba'zi bir tuzilgan eskirgan munosabatlar, salbiy odatlarning o'zgarishi, pragmatik (biror bir narsaning amalda tadbiiq etilishi) ko'nikmalar asosida o'tadi. Ta'lim jarayonining ulg'ayishi bu jarayonlarni murakkablashtiradi.

Kreativ menejment kreativ ta'lim bilan boshlanadi, u universitet yoki biznes maktablarida mustaqil o'qish jarayonida yoki amaliy faoliyatda amalga oshiriladi.

Ijodkorlikning imkoniyati va ehtiyoji qabul qilingan va olingan bilimlarning o'zaro uyg'unligini shakllantirgan holda, o'zaro kelishuv tamoyillariga mos keladigan holatda paydo bo'ladi va ularning o'zaro birlashuvi ijodiy salohiyatni shakllantirishga, insonga xos bo'lgan qobiliyatlarni izlash va rivojlantirishga yo'naltirilgan. Tinglovchi har doim o'z qobiliyatlari haqida juda ko'p narsalarni bilmaydi va ko'pincha ta'lim jarayoni insonni bilimga to'ldiradi, lekin shu bilan birga, u o'zining qobiliyatlarini namoyon qilishini, o'zini anglashini va his qilishini taqozo etmaydi. Bu tor ixtisoslashuv bo'lganda barcha ta'lim jarayoni davomida yoki asosiy bo'lganda tinglovchi ustunligicha qolganda sodir bo'ladi, keng o'quv materialini yodlash va uni qayta tayyorlash sinovlar paytida, o'quv materialidan shaxsdan ajralgan va shaxsning individual faoliyatiga nisbatan mavhum hisoblanadi. Ba'zan juda pragmatik o'qitish yo'nalishlarining oshirib yuborilishi ijodiy qobiliyatlarni rivojlantirish va amalga oshirishga yordam bermaydi, aksincha bu zarar keltiradi. Ko'pincha bu biznes maktablarda kuzatiladi "amaliy ma'lumot" amaliy axborotlarning haddan tashqari ko'p bo'lishi muvaffaqiyatning sabablarini, rivojlanish tendensiyalarini, prognozlarni, makro muhitda o'zgarishlarning ta'sirini va boshqalarni bilmaslikka olib keladi.

Bularning barchasi texnologik tasnifga ega bo'lib, ularning alohida aniqlik bilan o'rganilishi maqsadga muvofiq bo'lmasa va muayyan mezonlar asosida hisoblanmasa, samara bermaydi. Biz menejerning ijodiy salohiyatini shakllantirishga yo'naltirilgan ta'lim texnologiyasini uning to'liq to'plamdagi tasnifini o'zgartirishimiz kerak. Bilim olishning ko'plab turli xil usullari mavjud. Ushbu usullarning samaradorligi insonning ijodiy qobiliyatiga nisbatan boshqachadir. Ba'zi usullar ma'lumotlarning mexanik va miqdoriy to'planishiga, boshqalari esa mustaqil fikrlashning rivojlanishida amaliy masalalarni hal qilishda ularni ijodiy ishlashga yo'naltiradi.



1.5-chizma. **Kreativ ta'lim texnologiyasining omillari chizmasi.**

Bu yerda eng muhimi, kasbiy faoliyatning amaliyotini o'rganish emas, balki kasbiy faoliyatning umumiy faoliyatida o'zini o'rganishdir. Ushbu muhim jihatlarga muvofiq ta'lim jarayonida qo'llaniladigan uslubiy usullarning xilma-xilligi muhim ahamiyatga ega. Ularning majmuasi talaba yoki tinglovchiga individual kombinatsiyalarni topishga imkon yaratadi, bu esa kreativ menejment sohasida sezilarli samara beradi.

Ta'lim jarayonini uslubiy ta'minlash asosan darslik va o'quv qo'llanmalarga asoslanadi. Biroq, darslikning qanday bo'lishi kerakligi haqidagi g'oyalar eskirgan. Bugungi kunda menejment bo'yicha ko'plab darsliklar chop etilgan. Ular tarkibida materialni ta'kidlash, taqdimot uslubi, hajmlari bo'yicha farq qiladi, ammo kreativ salohiyat jihatidan juda o'xshashdir - bilimlarni ijodiy tushunish, muammoga duchor bo'lish imkoniyatini bermaydi. Konsepsiyani anglashni kuchaytirishga, uni boshqa texnologik usulda taqdim etishga, "bilimning yo'qotilishi", materialni tushunishga,

o‘z-o‘zini baholash va o‘z-o‘zini tahlil qilishga sharoit yaratadigan o‘quv adabiyotlarining o‘rnini bosadigan kompyuter dasturlari zarurdir.

Zamonaviy kompyuter texnologiyalari kreativ ta’lim tizimida ishlashi kerak. Bugungi kundagi ta’lim sohasida, ayniqsa, menejnlarni tayyorlashda keyslar bo‘yicha o‘qitish avj oldi. Bu, albatta, kreativ ta’limning maqsadlariga mos keladigan yaxshi an’anadir. Keyslar mustaqil va ijodiy fikrlashni o‘rgatadi, aniq amaliy vaziyatlarga yaqinroq o‘rganishni oshirish, amaliy tahlil vositalarini o‘zlashtirishga hissa qo‘shadi.

Ijodiy xilma-xillikni tanlash, muqobillarni baholash, maqsadni anglash asosida shakllanadi. Bularning barchasi ta’lim texnologiyasini nazarda tutadi.

Kreativ ta’limda muhim omil - bu yetarlicha fundamental tayyorgarlik. O‘z vaqti bilan zamonaviy ta’limda bu ikki an’ana o‘rtasida o‘ziga xos kurash mavjud. Bir tomondan, ta’limni nazariylashtirish istagi bor, matematik umumlashtirish va mavhumlashtirish, boshqa tomondan pragmatika, tafsilot, cheklangan amaliy aniqlik. Ularning ikkalasi ham, sezilarli darajada samara bermaydi. Mavhumlashtirish muayyan bir narsada sezmaydigan odatlarni uyg‘otadi. Menejning ishida muammoni hal qilishda, to‘siqlarni yengib o‘tishda ba’zan mayda narsalar asosiy hisoblanadi.

Lekin batafsil aniqlik yaxshi emas. U kasbiy faoliyat tashqi muhitni ko‘rish istagini, istiqbolli fikrlash taraqqiyotini rag‘batlantirmaydi, muammolar kengligi bo‘yicha tushunchani, “vaqt omili” sezgisini kamaytiradi.

Zamonaviy ta’limdagi katta muammo kasbiy faoliyatni nazariy va amaliy jihatdan o‘zlashtirishning maqbul birikmasidir. Ammo mazkur muammo yanada chuqurroqdir.

Fundamental ta’lim nafaqat nazariyani egallabgina qolmay, balki ba’zida paydo bo‘ladigan, ammo tizimlashtiruvchi ta’sirga ega bo‘lgan, uzluksiz ta’limni rag‘batlantiruvchi kasbiy faoliyatda ma’lumotlarning izchil va amalda samarali

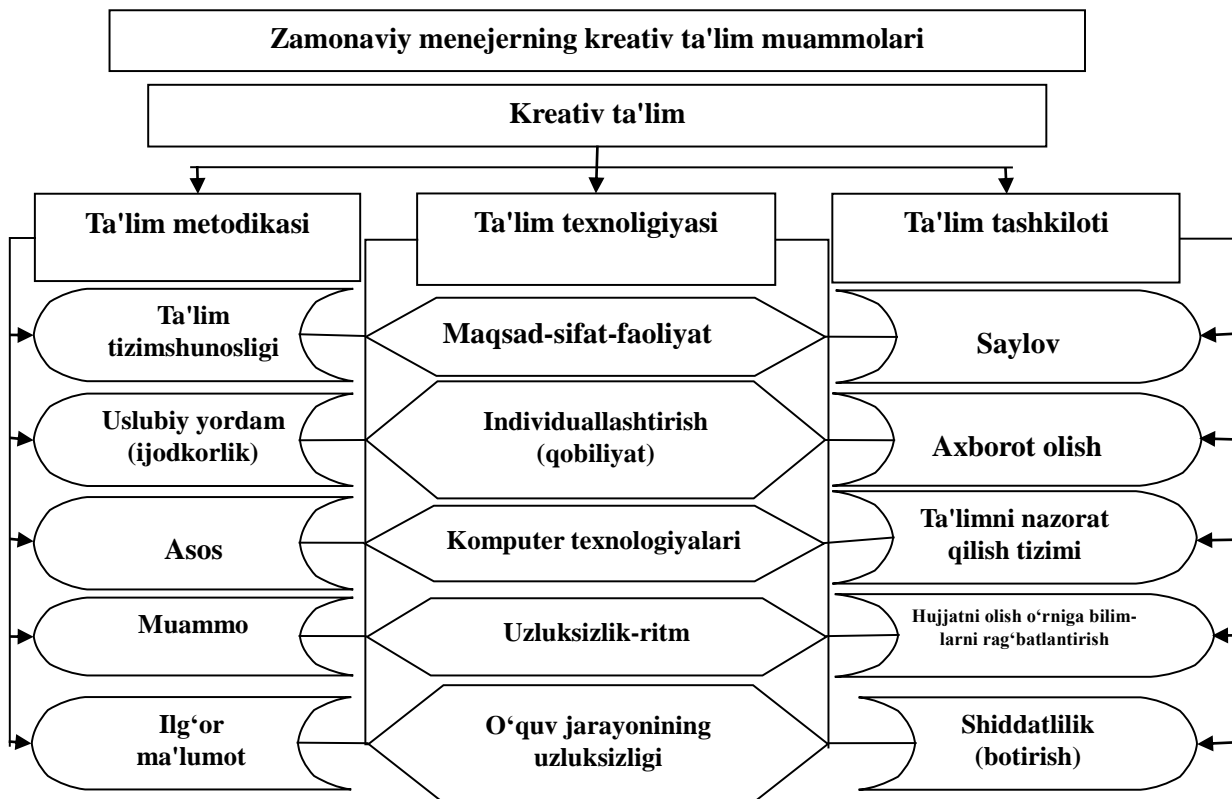
o‘shining asosi hisoblanadi. Bu kelajakni ko‘zda tutadigan, rivojlanish an‘analarini baholaydigan istiqbolli ta‘limdir.

Kreativ ta‘lim nafaqat uslubiy xususiyatlari bo‘yicha muammolidir, balki tarkibiy jihatdan bog‘liq bo‘lgan masalalarda ham muammoli hisoblanadi.

Hozirgi paytda o‘quv fanlari ichida asosiy qismi ilm-fanning farqli o‘laroq mavjudligi, shunga muvofiq ilmning tabaqalashuvi, mavjud an‘analar, o‘qituvchilarning imkoniyatlari va ixtisoslashuvi hisoblanadi. Bunday yondashuv muammoli fikrlash rivojlanishini zaif darajada rag‘batlantiradi, ba‘zan esa real muammolarning tarkibidan uzoqlashtiradi. Kreativ ta‘lim muammolari 1.6-chizmada keltirilgan.

Umuman olganda, kreativ ta‘limda uning vujudga kelishi, tuzilishi, metodologiyasidagi asosiy omildir – uslubiyat bu bugungi kunda amalga oshirish muhim bo‘lgan juda katta muammo hisoblanadi.

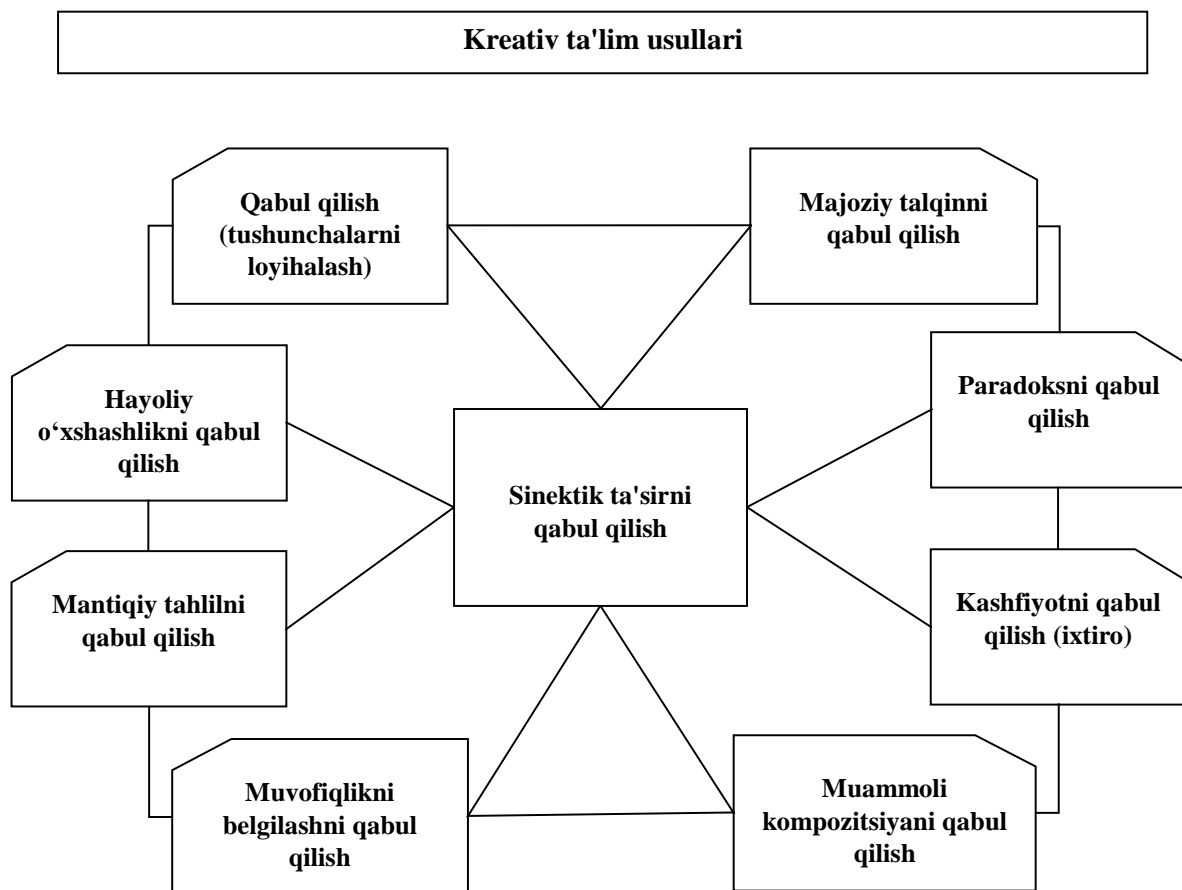
Menejerning faoliyati – bu muammolar yechimi va faqatgina u ushbu jarayonda bilimdon foydalanadi va uning zaruriyatini va qadr-qimmatini biladi. Oliy ta‘lim tizimida ta‘lim jarayoni gumanitar fanlar va tabiiy-ilmiy fanlardan boshlanib, keyin umumkasbiy fanlar va maxsus fanlar bilan davom etadi va oxir-oqibatda ixtisoslik fanlardan iborat ta‘lim olish an‘anaga aylangan. Bu o‘zini oqlaganmi? Ba‘zilari ishonchli tarzda javob beradi: ha. Va ular bu kasbiy tafakkurda belgilangan ushbu o‘quv sikllari uchun boshqa maqsadlar mavjudligini ta‘kidlaydilar. Ayrimlar ta‘lim va madaniyatning umumiy darajasini, fikrlash uslubiyatini, boshqalar esa maxsus bilim va ko‘nikmalarni aniqlaydi.



1.6.-chizma. **Kreativ ta'lim muammolari chizmasi.**

Kasb-kor – bu madaniyatning alomati, fikrlash faoliyati va maxsus bilim va ko‘nikmalar. Bu bilan bahslashish mumkin emas. Lekin qanday qilib, biz doimiy bu madaniyat ko‘rinishiga erishamiz ? Zamonaviy ta’lim jarayonida ushbu sikllar bir-biriga qarama-qarshilikda bo‘lgan holatlarda ularda yakkalanish holatlari kam uchraydi.

Kasbiy tafakkur samaradorligi bilimlarning uyg‘unligi, ya’ni ularning muvofiqlashuvi, tutashishi, tuzilishi bilan belgilanadi. Lekin muammo faqat fanlarning tuzilishida emas, balki ularni taqdim etish uslubiyatidadir. Bilimni yaxshi tashkil etilgan darslar, umumiy qabul qilingan qoidalar, tasdiqlangan tavsiyalar, bahssiz talqinlar va h.k. muzlatilgan haqiqatlar shaklida mumkin (va bu ko‘proq kreativ ta’lim vazifalariga mos keladi), lekin bilimlarni rivojlantirishning uzluksiz jarayoni bo‘lib bu yerda asosiy rol ni muammoning yechimi va uni hal qilish usullari egallaydi.



1.7–chizma. **Kreativ ta'limning usullari chizmasi**

Bu bilimlar genezisining kelib chiqishi, ularning muammoni hal qilish usuli, har doim bilimning paydo bo'lishi va tuzilishi manbai bo'lgan va ularni ta'lim jarayonida samarali va ijodiy o'zlashtirilishidir.

Zamonaviy kreativ ta'lim - uni maqsadga muvofiq tashkil qilishsiz tasavvur qilishning iloji yo'q. Kreativ ta'limni tashkil etishning asosiy jihati - fanlarni tanlash imkoniyati, ta'lim guruhlarini shakllantirish, tinglovchilar yoki talabalarning o'quv yuklamasi, shakllar, nazorat turlarining taqsimlanishi va miqdori hisoblanadi. Keling, har bir omilni alohida ko'rib chiqaylik.

Kreativ ta'limda fanlarni tanlash, ta'lim dasturini mustaqil shakllantirish uchun imkoniyat beradi yoki uning shakllanishida ishtirok etish esa katta ahamiyatga egadir. Bugungi kunda talaba yoki tinglovchilar o'z tashabbusi bilan fanni tanlash imkoniyatidan mahrum. Bu esa o'z navbatida, ularning qobiliyatlarini, ta'lim

ehtiyojlarini va biznesdagi faoliyatini yanada chuqurroq anglash imkoniyatini cheklab qo'yadi.

Kreativ ta'lim - bu faqatgina tashkiliy qayta qurish yo'li bilangina erishib bo'lmaydigan ta'limning yangi ta'lim turi. U moliyaviy mablag'larni, o'qituvchilarning mahoratini oshirishni, o'z ishlarida ijodkorlikka moyillikni va innovatsion faoliyatlarida shart-sharoitlar yaratishni talab qiladi. Bundan tashqari, o'quv to'lovlari taqdim etilayotgan o'quv kurslarining soni va sifatiga, shuningdek, o'qituvchining haqiqiy malakasiga qarab baholanadigan tegishli sinovlar yordamida amalga oshirish mumkin.

Ta'lim guruhlarini shakllantirish – kreativ ta'limda muhim ahamiyatga egadir. Guruhning qanday tashkil etilishi, ijtimoiy-ruhiy izlanish muhitini yaratishga, ijodkorlikka, hamkorlikka, intellektual salohiyatning integratsiyasiga bog'liqdir. O'quv guruhi ijodiy jamoa bo'lishi kerak.

O'quv yuklamasi - tinglovchilarning va o'qituvchilarning bilim berishiga yoki bilim olishiga yoki kasbiy shakllanishiga, ijodiy tafakkurni shakllantirishga, qaysikim, bilimni o'z nuqtai-nazaridan o'zlashtirishga, kelgusidagi rivojlanish istiqbollariga, kasbni anglashga, uning qadr-qimmatiga qaratilgan va yo'naltirilgan bo'lishi mumkin.

Aynan ushbu kurslarni o'zlashtirib olish tashabbusi, ularning muammolarga yuklanishini, o'quv jarayonining muddatini, chuqurlashtirilgan bilimlarni amaliy o'rganishga qiziqishini va ularning muammolarini tushunishning amalga oshirilishini taqozo etadi.

Ijodiyot yo'naltirilgan va bilimlarning sinovliliga qaratilishi kerak. Ularning hajmlarini emas, balki ularning to'laqonliligini, tizimliligini, barqarorligini, chuqurlashtirilgan dastakliligi (foydalanish qobiliyati)ni baholash lozim. Nazorat shakllari turli xil bo'lishi mumkin: yozma ishlar, testlar, suhbat ko'rinishida, imtihon sinovlari, reyting balli tizim shaklida baholash va boshqalar.

Kreativ ta'limning muhim belgisi uning motivatsiyasi, ya'ni, moyillik uyg'otish, qiziqtirish, undash, chorlashdir. Har bir ta'lim turi muayyan darajada

motivatsion omillar bilan izohlanadi. Ular shunday bo‘lishi mumkin: mutaxassislik diplomi bilan tasdiqlangan maqom, aqliy rivojlanish ehtiyoji, yakka shaxsga tegishli bo‘lgan qobiliyatlarni amalga oshirish, mutaxassislar bilan boyitilgan muloqot, zamonaviy kasbiy faoliyatda bilim va ko‘nikmalar (tilni bilish, kompyuter bilimi va hokazo), kasbiy ambitsiyalar, ta’limda “ochiq tashnalik”, “rusum” kabilarni qamrab oladi.

Bu omillar birgalikda harakat qiladi. Ammo, bir tomondan, haqiqiy hayotda haqiqiy inson doimo biror narsa beradiki, bu omillardan biri ustuvorligi jihati bilan yetakchi o‘rinda turadi.

Ta’lim jarayonida omillar harakatini unga undash, qiziqtirish yo‘li bilan bunga asoslangan holda kreativ ta’lim mazmuniga va mazmuniga mos keladigan qilib boshqarish kerak. Masalan, ta’lim jarayonini fakultativ tarzda, ya’ni, to‘g‘ridan-to‘g‘ri darslar tashkil etish yo‘li bilan emas, balki, tadbirlar, ixtiyoriy topshiriqlarni bajarish, va kasbiy fikrlashning turi, daliliylik bo‘yicha baholash, va rag‘batlantirishni xulosalarning noto‘g‘riligi uchun emas, aksincha, ularning amaliy samaradorligi uchun tashkil etish mumkin.

Kreativ ta’lim zamonaviy menejerni sifatli tayyorlashning muhim sharti va mezonini bo‘lib hisoblanadi.

Menejrlarning zamonaviy ta’lim olishiga yo‘naltirilgan an’anaviy yoki innovatsiyaga asoslangan ta’limning bir nechta qoidalarini taqdim etish mumkin:

1. Qaysi biri yaxshiroq: ozgina narsalar yoki hamma narsa haqida ozgina. Bu ta’limning bo‘lishi mumkin bo‘lgan muqobil variantlari sifatida ko‘pgina hollarda ko‘rib chiqiladi. Albatta, bugungi kunda ham, hech kim ham yetarlicha yetuk bo‘lishi mumkin emas: birinchisi yuzaki, ikkinchisi tor doirada ixtisoslashtirilgan. Qidirilishi va topilishi mumkin bo‘lgan muqobil variant mavjud.

2. Faoliyat sohasidagi eng asosiy narsa aslida faqat asosiy narsa hisoblanadi. Bu keng ko‘lamli sohada o‘rnatilgan maxsus ta’limning formulasidir.

3. Ta'lim muayyan faoliyat turini hozirlash uchun emas, balki muayyan sinf muammolarini aniqlash uchun zaruriy tafakkurning shakllanishi uchun kerak. Zamonaviy ta'lim shunday bo'lishi kerakki, unda eng muhimlari - bu bilim turi, ta'lim texnologiyasi va uslubiyati, sifatni monitoring qilish, hamkorlik pedagogikasi, ta'lim jarayonida o'zini-o'zi tahlil qilish asosida baholab borishdir.

4. Ta'lim birqancha bilimga ega bo'lish emas, birmuncha qobiliyatlarni rivojlantirishdir. *Bilim o'lchovi* - tushunishda va o'zining qobiliyatlarining bardavomligini rivojlantirish darajasidadir. Bilim uchun chegara yo'q, ulardan foydalanish imkoniyatlari uchun esa cheklovlar mavjud, o'z navbatida ular inson bilimi va qobiliyatlarining tarkibi bilan aniqlanadi.

5. Insonning qobiliyatlari ichida eng qadrlisi bu uning ijodkorlik qobiliyati hisoblanadi. Kreativ ta'lim bu qobiliyatga asos soladi va uni rivojlantiradi.

Kreativ ta'limning asosiy jihati:

a) tasviriy va golografik fikrlash, **b)** rivojlangan tasavvurlar, **v)** sog'lom umidsizlik (skeptitsizm), **g)** fundamental bilim, **d)** uslubiy madaniyat (mantiqiy fikrlashni bilish, isbotli, aniq va h.k), **e)** tizimli bilim (muvozanat, kombinatsiya, integratsiya va boshqalar), **j)** o'rganishni va o'rgatishni bilish, **z)** ta'limning uzluksizligi, **i)** innovatsion salohiyat, **(k)** kasbiy mas'uliyat.

6. Bilimga bo'lgan ehtiyoj bilan ta'limga bo'lgan ehtiyoj bir xil emas.

Ta'limga bo'lgan ehtiyoj juda muhim va eng muhimi bu yerda ta'limning maqsadidir. Buni hamma ham tushunavermaydi. **Ta'lim** – bu bilimlarni iste'mol qilish emas, balki, ijodkorlik energiyasini to'plash uchun uni kuchlantirishdir.

Menejer faoliyatining asosiy pog'onalarida u qanday vazifalarini amalga oshirishini ko'rib chiqamiz. Ular qanday qilib har xil bo'lishi mumkin? Qanday qilib aqlbovar qilmaydigan kombinatsiyalarni tuzishi mumkin? Qanday murakkab ziddiyatlar bo'lishi mumkin? Ishlab chiqarish qo'mondoni, tashkilotchi, ijrochi, arbitr, momaqaldiroq, rahbar. Menejer –tadqiqotchi ham , innovator ham, maslahatchi ham,

yetakchi ham, yo‘lboshchi ham, yordamchi va vakil ham, murabbiy ham bo‘lishi kerak.

Amalda, bularning barchasi bir-biri bilan chambarchas bog‘lanmagan. Ammo ularning muayyan rollari uchun doimo ustuvorliklar mavjud. Ular qanday shakllanadi? Bu yerda ta‘lim qanday rol o‘ynaydi? Ta‘lim qanday bo‘lishi kerak? Bu nafaqat faoliyatning vazifalariga, balki zamonaviy menejerning roliga qarab ham yo‘naltirilgan bo‘lishi kerak. Bular umuman hech qanday rolda emas, balki rollarda aniqdir.

Shu bilan bog‘liq holda kreativ ta‘limga zarurat va ehtiyoj tug‘iladiki, chunki faqat ugina tadqiqotchi, innovator, yo‘lboshchining vazifasini bajarish rolini ijro ettirishga yo‘naltirish uchun qodirdir. Avvallari ta‘limning asosiy vazifasi kasbiy faoliyat uchun zaruriy bilim va ko‘nikmalarni yetkazish edi. Qanday qilib bilim va ko‘nikmalarning zarurati aniqlandi? Tarmoq va idoralarga doir bo‘lgan me‘yoriy hujjatlar asosida aniqlanadi. Ularni bilish kerak edi, shundagina ishda muvaffaqiyat qozonilardi. Ammo, axir bu hayolga ham kelmagan ishlarga yo‘naltirib, odat tusiga kirib, keyinchalik butun boshqaruvni tashkil qilishning va ish uslubining asosini tashkil etadiku! Mutaxassislar va kreativ ta‘lim targ‘ibotchilari tavsiyalarining asosiy jihatlarini ko‘rib chiqib quyidagi xulosalarni qilish mumkin¹:

1. Zamonaviy menejerning innovatsion va tadqiqot salohiyati nafaqat uning tadqiqotlar asosida qurilishi bilan, balki ta‘limning tabiati, bilim tuzilishi, ijodiy faoliyat ko‘nikmalari, professional fikrlash turi bilan belgilanadi. Tadqiqot qobiliyati ham menejerning muhim xususiyatlarini xarakterlab, xuddi san‘atni boshqarish kabi, boshqaruv qarorlarini yaratishni hal qilish yo‘li bilan, chuqurlashtirilgan tadqiqotlarsiz, ijodkorliksiz ma‘noga ega bo‘lmaydi.

2. Zamonaviy menejerning faoliyati, qachonki, doimiy va uzluksiz rivojlanishda bo‘lsa, qachonki, u tashkilotning hayotiyligini ta‘minlovchi

¹ М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури Основы менеджмента: Пер.с.англ.-М., «Дело»

o'zgarishlarga qaratilgan bo'lsa, uning innovatsion salohiyati maqsadli yo'naltirilgan bo'lsa, u doimo va uzluksiz muvaffaqiyatga erishishi mumkin. Zamonaviy menejmentda kreativ yondashuvning qo'llanilishi boshqaruvning asosiy vazifalaridan biri bo'lib qoladi.

3. Menejer shaxs faoliyatining shart-sharoitlarini, qiziqish va g'oyalarini, uning qadriyatlaridagi o'zgarishlarni ko'rishi va baholashi kerak.

Bu tajriba va shaxsiy fazilatlarga asoslanib, faqat nisbatan kichik ko'lamdagi boshqaruv sharoitida va tashkilotlar faoliyatining istisnoviy barqarorligi sharoitida bo'lishi mumkin. Ammo iqtisodiy rivojlanishning zamonaviy dinamik o'sish sharoitida raqobat va ijtimoiy-psixologik asoslar sanalgan ijodiyotlilikning, nostandartlikning, kreativ yondashuvning qo'llanilishi bu muvaffaqiyatning garovidir.

4. Yangi uslubiyatni va texnik vositalarni qo'llash orqali kreativ ta'limni rivojlantirish butun ta'lim tizimini isloh qilishni talab qiladi. Ammo, o'zlarining qobiliyatlarining rivojlanishini sifat jihatidan yangi darajaga ko'tarishni istamaydigan millionlab odamlarning ong va tafakkurini isloh qilish eng muhim hisoblanadi.

5. Zamonaviy menejer mukammal bo'lishi uchun tashkilot faoliyatining natijador va samarador bo'lishi sari intilishi, ya'ni ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash, infratuzilmani rivojlantirish, inson kapitaliga investitsiyalar kiritish masalalariga alohida e'tibor qaratishi kerak.

Testlar.

1. Menejment qachon mustaqil faoliyat turi deb e'tirof etildi:

- a) XIX asrning boshlanishi;
- b) XIX asrning o'rtalarida;
- v) XX asr boshlari;
- g) XX asrning o'rtalarida.

2. "Menejment" atamasining qonuniyatini mutaxassislar nima bilan bog'laydilar:

- a) iqtisodiyotni isloh qilish bilan;

b) Mamlakatning bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlar qatoriga kirishi bilan;
v) (a + b) to‘g‘ri;

g) to‘g‘ri javob yo‘q.

3. Menejment tamoyillari birinchi bo‘lib qaysi yilda shakllantirilgan va chop etilgan:

a) 1811; b) 1861; v) 1891; g) 1911.

4. “Menejmentning ilmiy tamoyillari” kitobining muallifi kim:

a) A.Smit; b) D. Rikardo; v) F. Teylor; g) F. Hedouri.

5. Menejment ilmiy maktabi g‘oyasini rivojlantirgan asoschining izdoshi kim:

a) F. Teylor; b) A. Fayol; v) E. Meyo; g) M. Meskon.

6. Mashhur Xotorn eksperimentlarining muallifi:

a) M. Al‘bert; b) D. Mak-Gregor; v) F. Gersberg; g) E. Meyo.

7. Amaliy menejment usullarning paydo bo‘lishi va rivojlanishi nazariyasi necha yilni o‘z ichiga oladi __ ming yil.

a) 5; b) 6; v) 7; g) 8.

8. Menejmentning natijadorligini oshirishning asosiy muhim omili bo‘lib:

a) eng muhim texnik-iqtisodiy ko‘rsatkichlarning o‘sishi;

b) joriy yilda o‘tgan o‘n yilga nisbatan YAIM dagi aholi jon boshiga to‘g‘ri keladigan ulushni ikki baravar oshirish;

v) mamlakatning iqtisodiy tiklanishi;

g) boshqaruvning ixtisoslashuvi.

9. Milliy boylikni hisoblash bilan shug‘ullanadigan mutaxassislarining fikriga ko‘ra , inson salohiyatini rivojlantirishga ajratiladigan ulush jahon miqyosida hisoblangan to‘plangan boylikning taxminan % ni tashkil qiladi:

a) 47; b) 57; v) 67; g) 77.

10. “Tajriba haqiqat mezonidir” sharhining muallifi, mutafakkir:

a) Suriyalik Abul-Faraj Bar Ebrey;

b) Qadimgi yunon olimi Aristotel;

v) Xitoylik Konfutsiy;

g) Italiyalik Tommazo Kampanella .

11. Anri Fayol menejmentning asosiy funksiyalari etib belgiladi:

- a) texnik faoliyatni;
- b) tijorat faoliyatini;
- v) moliyaviy faoliyatni;
- g) ma'muriylashtirishni.

12. Inson munosabatlari maktabining asoschisi bo'lib kim hisoblanadi:

- a) D. Karnegi;
- b) M. Vudkok;
- v) E. Meyo;
- g) M. Smol.

13. Inson va guruh omillarining rolini e'tiborsiz qoldirish boshqaruv maktabi uchun odatiy ishlab chiqarishda xarakterlidir:

- a) insoniy munosabatlar;
- b) axloqiy hatti-harakatlar;
- v) mumtoz;
- g) (b + g) to'g'ri.

14. Vaziyatli yondashuv quyidagilardan iborat:

- a) tizimlarni tahlil qilish;
- b) operatsion tadqiqotlar bilan boshqarish fani;
- v) miqdoriy yondashuv;
- g) to'g'ri javob yo'q.

15. Ochiq tizim quyidagicha tavsiflanadi:

- a) o'z-o'zini ta'minlash;
- b) tashqi muhit bilan o'zaro munosabat;
- v) atrof-muhitdan holi bo'lish;
- g) to'g'ri javob yo'q

16. Anri Fayol nechta ma'muriylashtirish tamoyillarini shakllantirdi:

- a) 5;
- b) 9;
- v) 14;
- g) 18.

17. Tashkilot menejmentni o'rganish ob'yekti bo'lib hisoblanadimi:

- a) ha;
- b) yo'q.

18. Adabiyotlarda “menejment” tushunchasi “boshqaruv” tushunchasi bilan bir xil deb hisoblanganmi:

- a) ha; b) yo‘q.

19. Adolat - joy hamma uchun, hamma o‘z o‘rnida bo‘lsin Anri Fayolning so‘zlarimi ?

- a) ha; b) yo‘q.

20. Xodimlar bilan ishlash bo‘yicha menejerlarning faoliyati obro‘li kasbga aylanadimi ?

- a) ha; b) yo‘q.

Quyidagi 21-dan 26-gacha bo‘lgan savollarga batafsil javob bering:

21. Kimni menejer deb atashadi? _____

22. Qaysi ikkita davrni shartli ravishda Dunyo menejmentining rivojlanish tarixi deb tavsiflash mumkin? _____

23. Menejmentning umumbashariy maqsadi nima? _____

24. Jamiyat rivojining hozirgi bosqichida menejmentning ahamiyati nimalardan iborat? _____

25. Kimni tadbirkor deb hisoblash mumkin ? _____

26. Menejmentning xususiyatlari nimalardan iborat ? _____

27. “Menejer”, “tadbirkor”, “Ishbilarmon” ma’nosini anglatadimi ?

- a) ha; b) yo‘q.

28. Menejer kasbi asosan XX asrning nechanchi yillarida paydo bo‘ldi:

- a) 60; b) 70; v) 80; g) 90.

29. Menejer ko‘pincha nima bilan tavakkalchilikka kirishadi:

- a) o‘zining kapitali bilan; b) o‘zining mol-mulki bilan;
v) o‘zining qiyofasi (imidji) bilan; g) o‘zining o‘rnida .

30. Menejerlar boshqaruv faoliyatini amalga oshirishda Minsbergning fikriga ko‘ra, nechta ro‘llarni o‘ynaydi:

- a) 5; b) 10; v) 15; g) 20.

Seminar

1. Nazorat savollari

- 1.1.1. Menejmentning uchta qisqa ta'rifini tuzing.
- 1.1.2. "Menejment" va "Boshqaruv" tushunchalari bir biriga o'xshaydimi?
Javobingizni asoslang.
- 1.1.3. Menejment predmetiga ta'rif bering.
- 1.1.4. "Menejer" atamasining uchta ma'nosini tuzing.
- 1.1.5. Kim tomonidan birinchi bo'lib menejment tamoyillari shakllantirildi va chop etildi?
- 1.1.6. "Teylorizm" deb nom olgan to'rtta boshqaruv tamoyillarini sanab o'ting.
- 1.1.7. Frederik Uinslou Teylorning g'oyalarini rivojlantirgan izdoshi kim hisoblanadi?
- 1.1.8. Ishlab chiqarish korxonalarida "menejmentning otasi" deb shakllangan ma'muriyatning oltita yo'nalishini aytib bering.
- 1.1.9. Menejment asosiy maktablariga tasnif bering.
- 1.1.10. Amaliy menejmentning nechta bosqichi mavjud va ular qanday nom olgan?

2. Munozarali savollar

- 1.2.1. Nima uchun bilim iqtisodiy resurslar sanaladi va sizning fikringizcha hozirgi davrda u iqtisodiy rivojlanish bosqichida qancha darajada dolzarbdir ?
- 1.2.2. Anri Fayol tomonidan ishlab chiqilgan ishlab chiqarish ma'muriy korxonasining oltita yo'nalishini tahlil qiling.
- 1.2.3. Menejment atamasi har xil yo'nalishlarini qarama-qarshi holatda, o'z-o'zini to'ldiruvchi, rivojlanuvchi kabi talqinlarini qanday tasvirlab berasiz ?
Javobingizga izoh bering.
- 1.2.4. Menejmentning asosiy xususiyatlari nimalardan iborat?
O'z holatingizni tushuntiring.
- 1.2.5. Menejment uchta modelining mazmunini ayting. Qaysi modelning rivojlanish istiqbollari mavjud ? O'zingizning nuqtai nazaringizni tushuntiring.

1.2.6. Zamonaviy menejmentning o‘nta asosiy turlarini ayting.

Har qanday bir turini tasvirlab bering.

1.2.7. Dastavval mehnatni ilmiy tashkil etishning tashabbuskori kim?

U sizning fikringizcha menejmentga qanday hissa qo‘shdi ?

1.2.8 Zamonaviy menejmentning ayrim asosiy turlarini solishtiring.

Boshqaruv tamoyillarining qaysi biri ularning ko‘pchiligida topiladi?

Va sizning fikringizcha, bu nima ular faqat birida mavjud ekanligi aniqlanganmi?

3. Ta’lim vaziyatlari

1.3.1. (1) Tasavvur qiling, siz o‘zingizning shaxsiy faoliyatingizni yaratmoqchisiz, kompyuterlarni o‘z istagingizga ko‘ra ularni internetga ulamoqchisiz. Siz kim bo‘lasiz - menejermi, tadbirkormi yoki biznesmenmi? Sizga mos keladigan Anri Fayol tomonidan yaratilgan qanday menejment tamoyillari mavjud?

1.3.2. (2) Tasavvur qiling, sizga “Menejmentning xususiyatlari” mavzusida ma’ruza o‘qish topshirildi. Siz qaysi asosiy masalalarni yoritgan bo‘lardingiz ? Nima uchun ?

1.3.3. (3) XXI asrda menejmentni rivojlantirishni belgilab beradigan to‘rtta eng muhim omilni ajratib ko‘rsating va ularning ustuvorligini asoslang.

Asosiy xulosalar, tushunchalar, ta’riflar

“Menejment” odatda amerikalik atamadir:

- bozor muhitida faoliyat yurituvchi tashkilotni boshqarish;
- bilimga, san’at va tajribaga tayangan holda tashkilotni boshqarish;
- ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va maksimal foyda lish, shuningdek, kimningdir ehtiyojlarini qondirish maqsadiga qaratilgan tashkilotni boshqarish.

“Menejment” tushunchasining boshqa ta’riflari ham mavjud. Menejmentga qarashlar jamiyat munosabatlarining rivojlanishining ko‘rinishlarini o‘zida aks

ettiruvchi sanoatlashtirish va axborotlashtirish bilan birga rivojlandi. Ushbu rivojlanish hozir davom etayotgan uzluksiz jarayondir.

Menejmentning predmeti bo‘lib (ushbu fan) uning mohiyatini, qisqa tarixini, menejmentning o‘ziga xos xususiyatlarini va menejning kreativ ta’limini; hayotiy davrini, tashkilot turlarini, tashkilotni strategik boshqarishni, tashkilotda rasmiy va norasmiy guruhlarni; menejmentning vazifalarini, ularning o‘zaro aloqasi va o‘zgaruvchanligi (rejalashtirish, tashkil etish, qiziqtirish va nazorat qilish)ni o‘rganish hisoblanadi. Internet - inkubatorlar, menejment usullari (iqtisodiy-statistik, tashkiliy-ma’muriy, ijtimoiy-ruhiy); boshqaruv qarorlari va boshqalar mamlakat uchun tashkil qilishning yangi shakllari sifatida hozirgi vaqtda birmuncha dolzarb muaammolardir.

Ushbu fanni o‘rganish ob’ekti bo‘lib hozirgi sharoitda menejerlarsiz mavjud bo‘laolmaydigan tashkilotlar hisoblanadi:

- tashkilotda boshqaruvchi lavozimlarida ishlaydigan yollanma xodimlar;
- tashkilot faoliyatining turli sohalarida rahbarlik vazifalarini amalga oshiradigan va ma’lum vakolatlarga ega bo‘lgan har xil darajadagi rahbarlar;
- tashkilotning maqsad va vazifalarining amalga oshishiga sababchi, o‘zgarib turadigan ish muhitida tashkilot faoliyatida uning strategiyasini ishlab chiquvchi, turli xildagi tadbirlarda ularning manfaatlarini va boshqalarni ta’minlaydigan mutaxassislar.

“Menedjer” kasbining boshqa ta’riflari ham mavjud. Bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda menejment tushunchasi muhim ahamiyatga ega:

- ishlab chiqarish vazifalari;
- shaxs;
- umumiy boshqaruv faoliyati.

Barcha menejment ta’limotlari quyidagicha turkumlanadi:

- “bir o‘lchovli” nazariya asosan ishlab chiqarish vazifalariga, xodimlarni boshqarishga, umumiy faoliyat uchun qulay holda ishlab chiqilgan.

- “sintetik” boshqaruv murakkab ko‘p rejali, majmuaviy, hodisalarga xos o‘zgaruvchan, turli xildagi funksional va korrelyasion aloqalar bilan ichki muhit va tashqi ko‘z ilg‘amas ish muhiti bilan o‘zaro bog‘liq holda ko‘rib chiqiladi.

“Bir o‘lchovli” ta’limot quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- ilmiy boshqaruv (F. Teylor va boshqalar);
- xulq-atvorli ta’limotlar (E. Meyo, A. Maslou va boshqalar);
- tashkiliy nazariyalar (A. Fayol, M. Veber va boshqalar).

F.Teylor birinchi bo‘lib menejment tamoyillarini ishlab chiqib, chop etdi, unda:

1. Har bir ish elementining bajarilishiga ilmiy yondashuv (vaqt, harakat va hokazo);
2. Jalb qilishga, tanlashga, saralashga, xodimlarni o‘qitishga, ishchilarni shug‘ullantirishga uning mehnatiga haq to‘lashga va hakozolarga ilmiy yondashuv;
3. Menejrlarning ishchilar bilan o‘zaro hamkorligi (kooperatsiyalashuvi);
4. Menejrlar bilan ishchilar o‘rtasidagi ish natijalari uchun mas’uliyatning taqsimlanishi, ular o‘rtasidagi do‘stona munosabatlarning qo‘llab-quvvatlanishi.

F. Teylorning g‘oyalarini 84 yil yashagan va 58 yil ko‘mir va temirni qayta ishlash kompaniyalarida ishlagan fransiyalik A. Fayol davom ettirdi va rivojlantirdi. U menejmentning muhim faoliyat turlari (rejalashtirish, tashkil qilish, taqsimlash, muvofiqlashtirish, nazorat) 5 ta majburiy funksiyasi bo‘yicha bo‘lib chiqdi. U tashkilotni bir butun tizim sifatida qarab faoliyatning oltita yo‘nalishini turli xil shaxslar bilan rus tiliga tarjima qilinganda ham bir xil ma’no berdiradigan tarjimonlar bilan shakllantirdi.

- texnik faoliyat (ishlab chiqarish);
- tijorat faoliyati (sotib olish, sotish, almashuv);
- moliyaviy faoliyat (sarmoya qidirish va maqbul foydalanish);
- xavfsizlik faoliyati (odamlarning mulkiy huquqlarini himoya qilish);

- buxgaltereya hisobi (hisob bo'yicha faoliyat, statistika, tahlil);
- ma'muriylashtirish (menejmentning 14 ta tamoyillari).

“Sintetik” ta’limot birinchi navbatda, tizimli yondashuvga yo’naltirilgan. Ushbu yondashuvning va umuman, zamonaviy menejmentning eng taniqli nazariyotchisi Piter Draker boshqaruv maqsadlari bo’yicha konsepsiya ishlab chiqdi, mehnat jamoasining o‘z-o‘zini boshqarish nazariyasini taklif qildi.

Tomas Peters va Robert Uoterman “Samarali boshqaruvni qidirish” nomli kitobida, shuningdek, Richard Paskal va Entoni Atos “Yaponiya boshqaruvi san’ati: AQSH boshqaruvchilari uchun qo’llanma” kabi kitoblarida yozuvchilar samarali tashkilot etti komponent asosida yaratilishi haqida xulosa qilishdi, ya’ni, ingliz tilida “S” harfidan boshlangan: strategiya, tuzilma, tizim, shtat, uslub, malaka, qadriyatlarning bo‘linishi. Bugungi kunda ushbu konsepsiya **“7- S”** deb nom olgan.

“Sintetik” ta’limotlarga muayyan vaziyatlarni hisobga oluvchi vaziyatli yondashuv kiradi. Menejning san’ati vaziyatni tushunish, uning xususiyatlarini ochib berish, tegishli boshqaruvni tanlash.

Biroq, 1981 yili Amerikalik professor Uilyam Ouchi o‘zining “Z” nazariyasini harakatga keltirib, menejmentning odamlarni boshqarishga qaratilgan umumlashtirilgan ta’rifi foydasiga vaziyatli yondashuvdan voz kechishga urindi. Bular: uzoq muddatli ishga yollash; qarorlarni guruh yondashuvi asosida qabul qilish; shaxsiy javobgarlik; xizmat bo’yicha hayotdan ketadigan harakatlari yuzasidan xodimlarni sekin baholash; rasmiylashtirilgan usullar bilan aniqlanmagan norasmiy aniq nazorat; ixtisoslashtirilmagan mavqei; ularning ishchilar to‘g‘risida ko‘p tomonlama qayg‘urishi. Uning g‘oyalari Yaponiya boshqaruv modeliga o‘xshashligi jihatidan juda yaqin. Bular menejmentning asosiy nazariy maktablarining qisqacha tavsiflaridir.

Amaliy menejment besh bosqichdan iborat: diniy- tijorat, dunyoviy-ma’muriy, ishlab chiqarish-qurilish, kasbiy boshqaruv, samarali to‘rachilik.

Boshqaruvining o'ziga xos tomoni shundaki, elementar modellardan ("Sog'lom ma'no", "G'arb madaniyati", "An'anaviy (sho'roviy) boshqaruv usullari") voz kechib, boshqaruvni ixtisoslashtirishni o'z ichiga oladi. Menejmentning ko'plab turlarini, masalan, xodimlar, ishlab chiqarish, ijtimoiy, innovatsion, investitsiya, axborot, strategik, moliyaviy, inqirozga qarshi va boshqalarni keltirish mumkin.

Shu jumladan Rossiya Federatsiyasida ham mehnatni ilmiy tashkil etish g'oyasining yaratilish tashabbuskori Aleksey Kapitonovich Gastev edi. Bu borada uning 16 ta qoidalari shakllantirildi. U iqtisodiyot, sotsiologiya, ijtimoiy muhandislik, kibernetika, tizimlarning umumiy nazariyasi kabi sohalarda mutaxassis edi.

Bugungi kunda har bir mamlakat uchun zamonaviy menejer va uning kreativ ta'limi nihoyatda zarurat bo'lib, ijodkorlik bilan mashg'ul bo'lgan yuqori malakali mutaxassislar qanchalik ko'p bo'lsa, tashkilotlarning mavqeiga shunchalik bog'liq bo'ladi. Masalan, Qo'shma shtatlarda oliy, o'rta maktab ta'limi ma'lumotlariga 90% odamlar butun o'zining hayotini boshqariladigan tashkilotlarning xodimlari sifatida o'tkazadilar, o'zining tashkilotlardan tashqarida yashashlarini va ishlab pul topishlarini tasavvur ham qila olmaydi.

II BOB. TASHKILOT BOSHQARUV TIZIMI SIFATIDA

II bobni o'rgangach, talaba bilishi va quyidagi ko'nikmalarga ega bo'lishi kerak:

- a) tashkilotlarning hayotiy davri;
- b) tashkilotlarning xodimlarni rivojlantirish turlari;
- v) hayotiy tarz bosqichlari o'rtasidagi o'tish davrlari;
- g) Internet inkubatorlar mamlakat uchun yangi tashkilot shakli sifatida.

quyidagilarga ega bo'lish kerak:

tashkilotni boshqarishning asosiy strategiyasi bilan muqobil strategiyalarni bir-biridan farqlay olishi lozim.

quyidagi ko'nikmalarga ega bo'lish kerak:

tashkilotdagi rasmiy va norasmiy guruhlarini aniqlay olishi kerak.

O'quv qo'llanmaning II bobini o'rganayotganda quyidagilarni o'zlashtirish lozim:

II bob bo'yicha seminar mashg'ulotlariga tayyorgarlik ko'rish va menejment fani bo'yicha testlar bankini bajarish: nazorat savollariga javob berish, munozarali masalalarni muhokama qilishda ishtirok etish va o'zlashtirish darajasi. Quyidagi mavzular bo'yicha referat, kurs ishi, insho yoki takliflar tayyorlash:

1. Tashkilotning davriy rivojlanishidagi o'zgarishlar;
2. Tashkilotning strategik boshqaruvi;
3. Tashkilotdagi guruhlararo o'zaro ta'sir va dinamik jarayon sifatida rasmiy va norasmiy guruhlarining shakllanishi va faoliyat ko'rsatishi.
4. Internet inkubator - mamlakat uchun yangi tashkiliy shakl sifatida.

(II bobni yanada chuqurroq o'rganishga qaror qilgan talabalar uchun).

Hamma narsa kutishni bilgan kishi uchun keladi

Benjamin Dizrazli

2.1. Hayotiy davr va tashkilot turlari

Zamonaviy menejment bo'yicha adabiyotlarda, tashkilot odamlarni maqsadlarga erishish uchun, mehnat taqsimoti asosida muammolarni hal qilish uchun

ierarxik tuzilma va majburiyatlari bilan jamoat birlashmalari davlat muassasalari tarzida birlashtiradigan guruhlariga bo‘linadi. Tashkilot har xil maqsadga tuzilmaga va har xil tasnifga ega bo‘lgan jismoniy va yuridik shaxslarning turli xil ehtiyojlarini qondirish uchun tuziladi. Tashkilot sifatida korxonalar, konlar, ma‘danlar, ustaxonalar, atellar, neft sanoati, sug‘urta kompaniyalari, banklar, do‘konlar, servis xizmatlari tashkilotlari, shuningdek, davlat boshqaruvi tizimining tuzilmaviy birligi qaraladi.

“Menejment asoslari”ning Evropa mualliflari D.Boddi va R.Peyton tashkilotning ba’zi o‘zgarishlarni o‘z ichiga olgan quyidagi kichik modelini ishlab chiqdi:

- 1) maqsadlarga erishish uchun xodimlar faoliyatining umumlashuvi;
- 2) ish jarayonlarida, o‘zaro hamkorlikdagi mehnat jarayoni yordamida iqtisodiy resurslar shakllanadi, mahsulot ishlab chiqariladi yoki xizmatlar ko‘rsatiladi, ko‘zlangan maqsadlarga erishiladi;
- 3) texnologiya, birinchi navbatda, zamonaviy texnikani bildiradi;
- 4) odamlar - tashkilotning xodimlari sifatida, ham ko‘rsatiladigan xizmatlarga, uning biznes va boshqa faoliyat muhitiga ta‘sir ko‘rsatadi;
- 5) Hokimiyat – menejment yadrosi, boshqaruvning ajratib qo‘yilishi sababli uning yaratilishi tashkilotda alohida faoliyat turi sifatida ro‘y beradi;
- 6) Tuzilma - keng ma‘noda tashkilotda faoliyatni tashkil etishda mehnatni taqsimlash va muvofiqlashtirish usulidir;
- 7) Madaniyat – tushuncha, moddiy bo‘lmagan narsalarga asoslangan toifalar.

Mamlakat iqtisodiyotining tarkibida, tijorat tashkilotlari birmuncha ustunlik qiladi, shuning uchun ularni batafsilroq ko‘rib chiqamiz. (2.1-jadvalga qarang).

Ichki o‘zgaruvchi tashkilotlarga bo‘linishiga qiziqarli zamonaviy yondashuvning ma‘nosi Rossiyalik A.G.Porshnev, Z.P.Rumyanseva, N.A. Solomatin-larning “Tashkilot boshqaruvi” darsligida keltirilgan. Ularning ta‘kidlashicha, har bir tashkilotning ichki muhiti tashkilotning tuzilishi, uning madaniyati va iqtisodiy resurslarining o‘zgaruvchi ta‘siri ostida yaratiladi.

Shuningdek, g'arblik Dj. Gelbreyt ham boshqaruv tizimi sifatida tashkilotni loyihalashga katta e'tibor qaratdi.

Tijorat tashkilotlarining tashkiliy-huquqiy shakllari va tavsiflari.

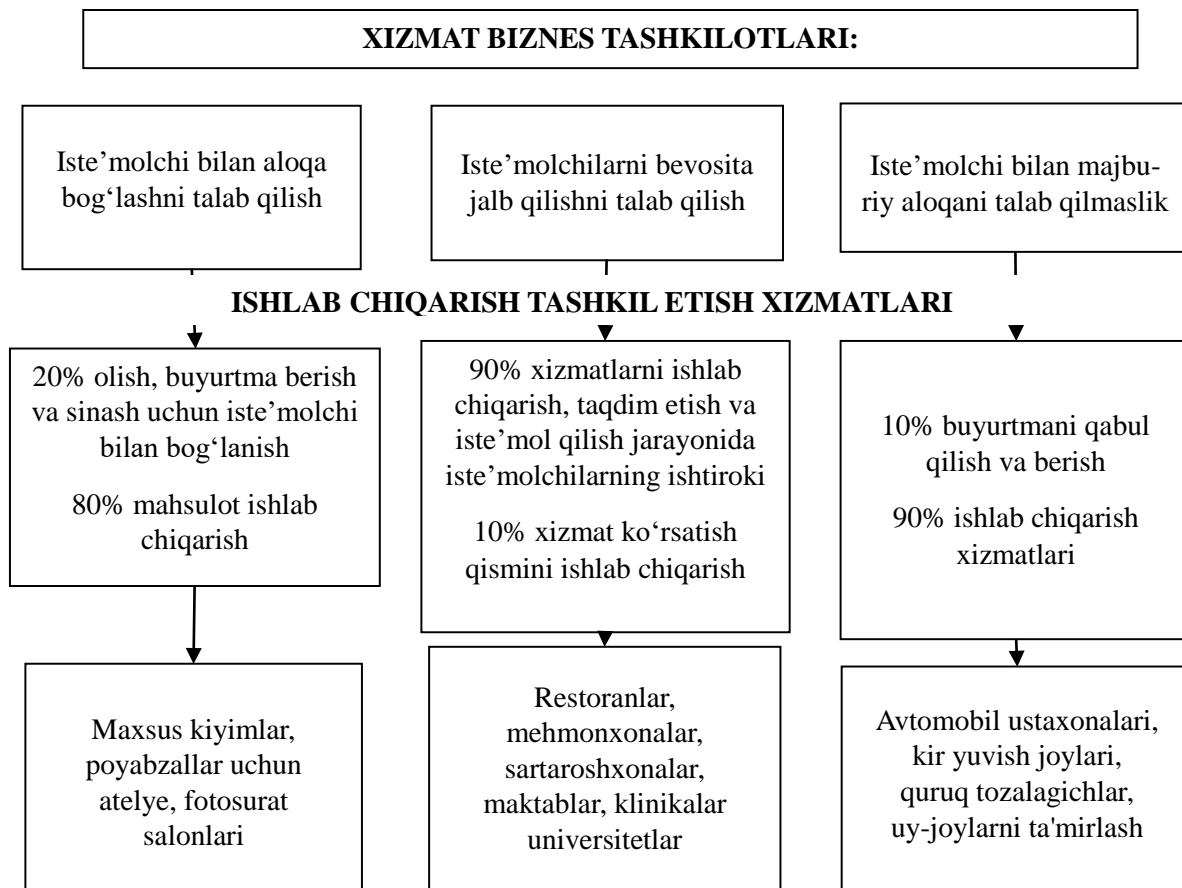
2.1-jadval

№	Tashkiliy-huquqiy shakli	Tashkilotning xususiyatlari
1	To'liq hamkorlik va ishonch bo'yicha sheriklik	Ta'sis hujjati sifatida ustavni va aylanma mablag'larning minimal miqdorini talab qilmaydigan jismoniy shaxslar birlashmasi. O'z mulkining yagona egalari.
2	Mas'uliyati cheklangan yoki qo'shimcha mas'uliyatli aktsiyadorlik jamiyatlari	Hech bo'lmaganda ustav kapitalini talab qiladigan kapital puli, bunda ishtirokchilar o'z badallari miqdorida yo'qotish xavfiga ega bo'ladilar. O'z mulkining yagona egalari. Ochiq va yopiq OAJ mavjud.
3	Ishlab chiqarish kooperativlari	Fuqarolarning shaxsiy mehnatlari va boshqa ishtiroki va mulkiy ulush a'zolarining birlashuviga asoslangan birgalikdagi faoliyat uchun ixtiyoriy birlashmasi. Shuningdek, yuridik shaxslar ham ishtirok etishlari mumkin.
4	Unitar korxonalar (davlat yoki shahar)	Ularga ajratilgan, omonatlar (aksiyalar, ulushlar), shu jumladan korxonalar xodimlari o'rtasida taqsimlanmagan mulkka egalik huquqi berilmagan tashkilotlar. Mulk davlat yoki munitsipal mulkdir va xo'jalik boshqaruvi yoki tezkor boshqaruv asosida korxonalarga tegishli.

Unda tashkilotni loyihalashga ta'sir etuvchi quyidagi omillar belgilanadi:

- 1) tashqi muhit – umumiy atrof-muhit (batafsil ma'lumot quyida keltirilgan);
- 2) ish texnologiyasi - mehnatni taqsimlash va birliklarni yaratish;
- 3) Strategiyani tanlash – yuqori lavozimli rahbarlar sodiq bo'lgan boshqaruv mafkurasi; bozorlar, hududiy ishlab chiqarishni taqsimlash va iste'molchilarga qanday xizmat qilish kerakligini bilish. 2.1- rasmda xizmat ko'rsatish biznesi tashkilotining tasnifi aks ettirilgan.

Bundan tashqari, iste'molchi kooperativlar, jamg'armalar, muassasalar, uyushmalar, birlashmalar, jamoaviy va diniy notijorat tashkilotlari ham mavjud. Har qanday tashkilot rahbarning qabul qilgan qaroriga muvofiq, uning ko'plab hayotiy jihatlarini inobatga olgan holda loyihalanadi.



2.1 - rasm. Xizmat ko'rsatuvchi biznes tashkilotlarini tasniflash chizmasi

Shunga bog‘liq bo‘lgan yechimlarni ko‘rib chiqamiz:

1. Mehnat taqsimoti va “ixtisoslashuv” - gorizontal ixtisoslashuv (material-texnik ta‘minot, ishlab chiqarish, sotish) va vertikal ixtisoslashuv (ishlarning ierarxik darajalar bo‘yicha tashkilotda va uning alohida bo‘linmalarida taqsimlanishi).

2. Bo‘limlashtirish - bu chiziqli (ishda nisbatan alohidalik) va matritsa (bo‘linish va resurslar va natijalar bo‘yicha ishlarni guruhlash).

3. Munosabatlar ifodasi, ya‘ni tashkilotdagi o‘zaro aloqalar - vertikal- (tashkilot va uning bo‘linmalarining ierarxik darajalarini birlashtiradi) va gorizontal (tashkilotning ikki va undan ortiq bo‘linmalari o‘rtasidagi aloqalar).

4. Boshqaruv imkoniyati keng ko‘lamli (bir rahbarga to‘g‘ri keladigan maksimal bo‘ysunuvchilar soni va minimal ierarxiya darajasining soni); tor ko‘lamli (bir rahbarga to‘g‘ri keladigan minimal bo‘ysunuvchilar soni).

5. Hokimiyat tuzilmasi - tashkilotdagi ierarxiya va uning aloqalari, tashkilotning “qavatlilik” (9-12 darajalar).

6. Huquqlar va majburiyatlar yoki vakolatlarning ierarxiya darajalari bo‘yicha taqsimlanishi - birinchi tizim bo‘ysunishning birligi tamoyili asosida qurilgan (uning sxemalari “shingilsiz archa” singari) - ijrochi ish yuzasidan faqat bir rahbardan ko‘rsatma oladi; ikkinchi ikki tomonlama yoki ko‘p tomonlama bo‘ysunish tizimi-bunda yuqori turuvchi rahbarning huquq va majburiyatlari barcha quyi bo‘g‘in rahbarlarning huquq va majburiyatlarini o‘zlashtiradi, masalan, Ivan Grozniy tayangan “oprchnina” (maxsus qo‘shin) deb atalgan davlatning podsho bevosita idora qilgan qismida qudratli markaziy hokimiyat tuzish uchun olib borilgan kurashda podsho mamlakatning shu qismiga tayangan paytda ommaviy nazorat qilishni amalga oshirgan edi.

Har bir tashkilot ochiq tizimdir, shuning uchun ham mustaqil ravishda mavjud bo‘la olmaydi. Uning tashqi muhit bilan o‘zaro bog‘liqlik tomoni tashkilotning eng muhim xususiyatlaridan biri hisoblanadi. Tashqi muhit quyidagicha tasniflanadi:

1. Ishbilarmonlik (operatsion) muhiti, masalan:

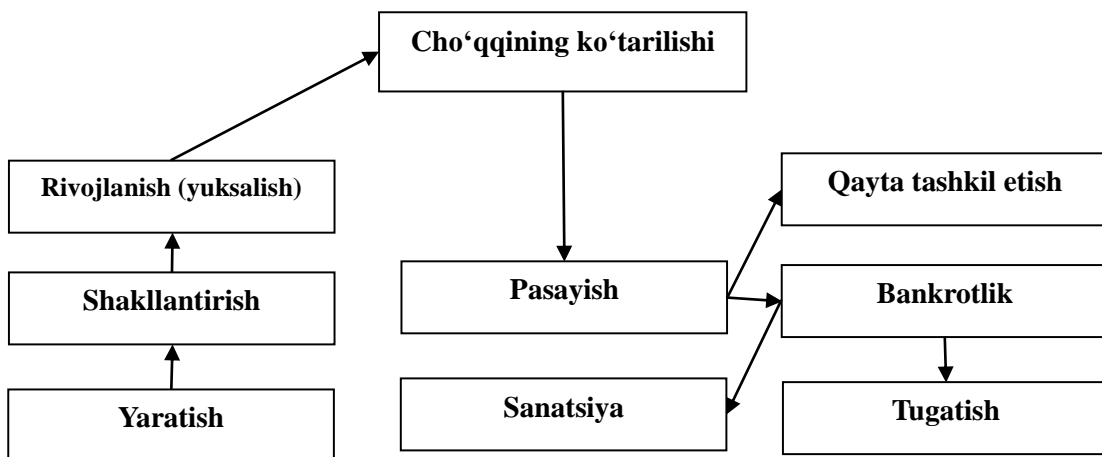
- raqobatchilar;
- mol yetkazib beruvchilar;
- iste'molchilar.

2. Tashkilotni o'rab turuvchi boshqa fon muhiti (umumiy), masalan:

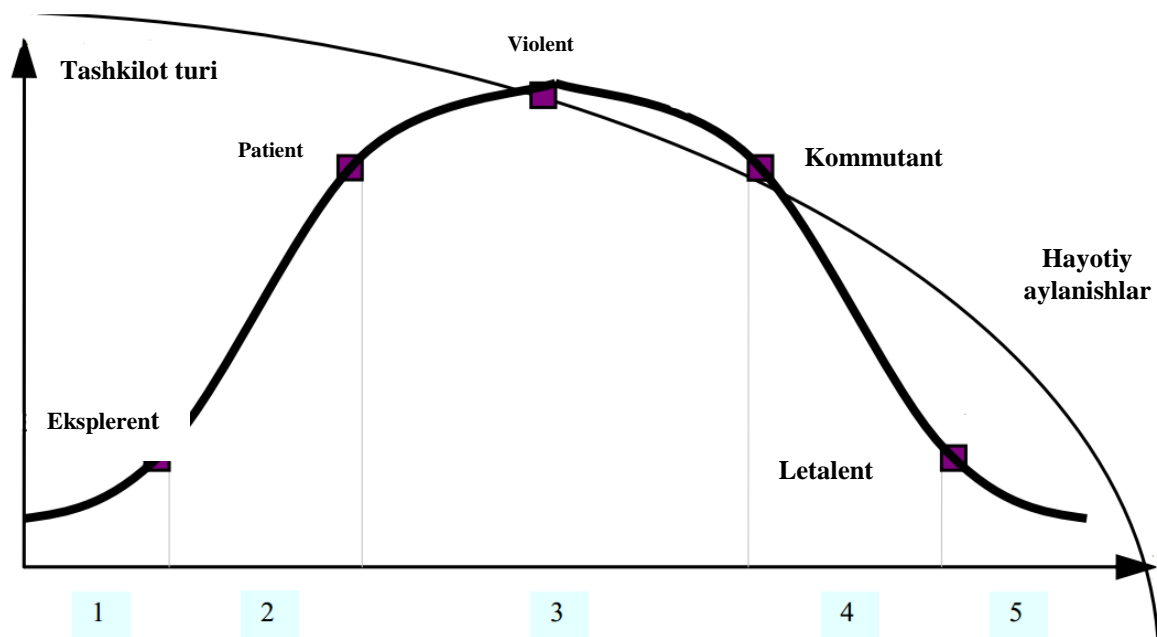
- siyosiy-huquqiy;
- iqtisodiy;
- ijtimoiy-demografik;
- ekologik va tabiiy-geografik;
- ilmiy-texnik va axborot;
- texnologik;
- madaniy-ma'rifiy;
- xalqaro.

Shubhasiz, tashqi muhitga bog'liqlik tashkilot boshqaruviga bo'ysunmaydi va u doimiy o'zgarib turadi. Bu o'z navbatida, menejmentda mutloq qoidalar yo'qligining asosiy sabablaridan biri hisoblanadi. Ishbilarmonlik muhitiga tashkilot bevosita, ya'ni to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatishi mumkin, ammo tashkilotni o'rab turuvchi boshqa fon muhitida tashkilotning o'zi uning ta'siriga tayyor turishi lozim, chunki mazkur jarayonda hodisalar tashkilotga bevosita bog'liq bo'lmagan holda sodir bo'lishi mumkin. Tashkilotning rivojlanishida ham xo'jalik yurituchi sub'ektlar singari (har qanday ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar singari) uning aylanma hayotiy davrlari mavjud (2.2-rasmga qarang). Hozirgi kunda menejment bo'yicha adabiyotlarda tashkilotlar taraqqiyotining hayotiy davrlarini ajratishga turli yondashuvlar mavjud. Shulardan besh bosqichli hayotiy rivojlanish davri birmuncha samarali, oqilona davr hisoblanadi. Ularning har bir bosqichi tashkilotning holatini, uning tavsifini ifodalovchi muayyan xususiyatlarga mos keladi. (2.3-rasmga qarang).

Birinchi bosqich – eksplertent, ya'ni munozaralidir. U tashkilotning bozor iqtisodiyoti sharoitida tashkil etilishini, uning boshlang'ich tuzilmasining kelib chiqishini tasvirlaydi.



2.2-rasm. Tashkilotning aylanma hayotiy davrlari chizmasi.



2.3-rasm. Tashkilotda xodimlar tarkibini rivojlantirishning turlari va hayotiy aylanish davrlari.

Ushbu bosqich tashkilotning bo'lg'usi ko'rinmas (pinhona) rivojlanish bosqichidir. Tashkilotda to'liq tashqi farqlash va uning ichki hamkorlik aloqalari belgisi yo'q, lekin ba'zi bir salohiyatli tavsiflar, xususiyatlar, shunga o'xshash tomonlar mavjud. Garchi tashkilotning rasmiylashtirilishi hali yakunlanmagan bo'lsa ham, bozorga yangi g'oyalar, xizmatlarni kiritadi, bozor talablarini o'rganadi. Ushbu

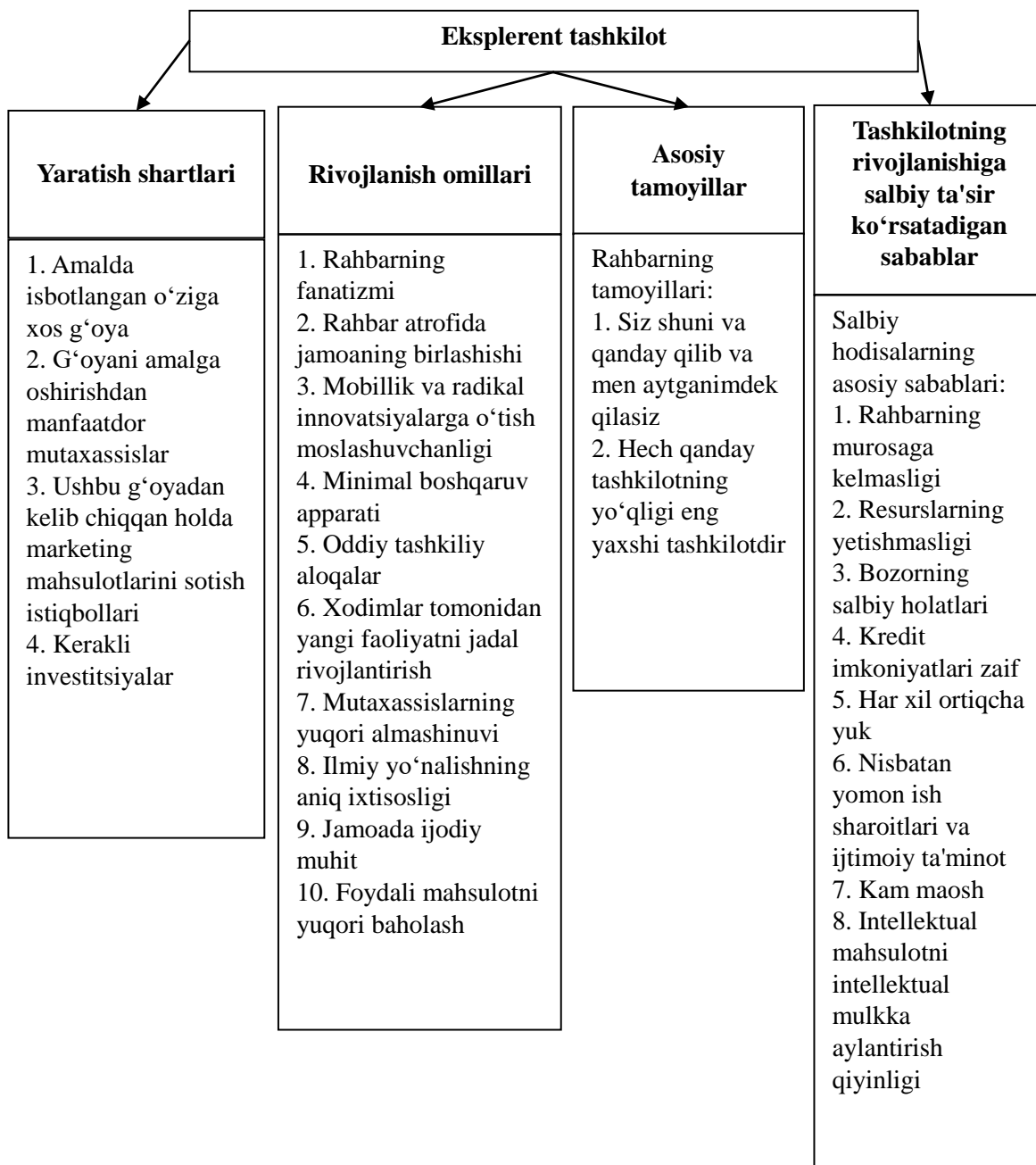
bosqichda tashkilot yo‘q bo‘lib ketishi mumkin, ammo bu qaror nisbatan oson, lekin odatda yanada yirik va barqaror tashkilot tuzilishga ega bo‘lgan muqobilliklar mavjud.

Mazkur tashkilotlar oz sonli jamoaga ega bo‘lgan va ularning rahbari, odatda, juda kuchli, irodali odamni, tashabbuskor mutaxassisni, buyuk g‘oyalarni bera olishni, iqtisodiy istiqbollarni ko‘ra olishni tavsiflaydi. (2.4-rasmga qarang).

Ikkinchi bosqich tashkilotning, noyob mahsulotlar ishlab chiqarish va bozorga kiritish orqali miqdoriy o‘zgarishlar bilan bog‘liq bo‘lgan miqdoriy o‘shish bosqichidir. Bu bosqich miqdoriy o‘shish bilan bog‘liq bo‘lib, u tashkilot tuzilmasini qayta qurishni, boshqaruv funksiyalarini tabaqalashtirishni, faoliyat samaradorligini oshirishni, bozor segmenti uchun kurashni, o‘zining bozor holatini mustahkamlashni, raqobatbardosh strategiyani ishlab chiqish va qo‘llashni, tashkilotni boshqarishda marketingning rolini oshirishni talab qiladi. Hammasidan ham mazkur bosqich miqdoriy o‘shish bosqichi sifatida tashkilotda miqdoriy o‘zgarishlar bilan bog‘liq holda tashkilot boshqaruvini qayta qurishni tavsiflaydi.

Mazkur bosqichda tashkilotning og‘ish xavfi bor, lekin u kichikdir, unda ichki rivojlanish barqarorlik bilan tavsiflanadi. Noyob mahsulotlar ishlab chiqaruvchi tashkilotlarga asosan uni o‘rab turuvchi boshqa fon muhiti tahdid soladi, ya‘ni ular iqtisodiy rivojlanishning tashqi turmush davri, siyosiy-huquqiy an‘analar va boshqalardir. Ushbu bosqichda, qulay shart-sharoitlar yaratish uchun tashkilot bir necha ming kishiga ko‘payishi mumkin va bu o‘shish o‘zini oqlaydi, chunki u rivojlanish ehtiyojlari bilan bog‘liq (2.5-rasmga qarang).

Uchinchi bosqich – zo‘ravonlik bosqichi bo‘lib, u etuklikka va bozorda barqaror mavqega ega. Odatda obro‘li tashkilotlar katta biznesda zamonaviy texnologiya darajasi bilan, ommaviy mahsulotlar ishlab chiqarish bilan va boshqa raqobatbardoshlikni oshiruvchi omillar bilan ishlaydi. (2.6-rasmga qarang).

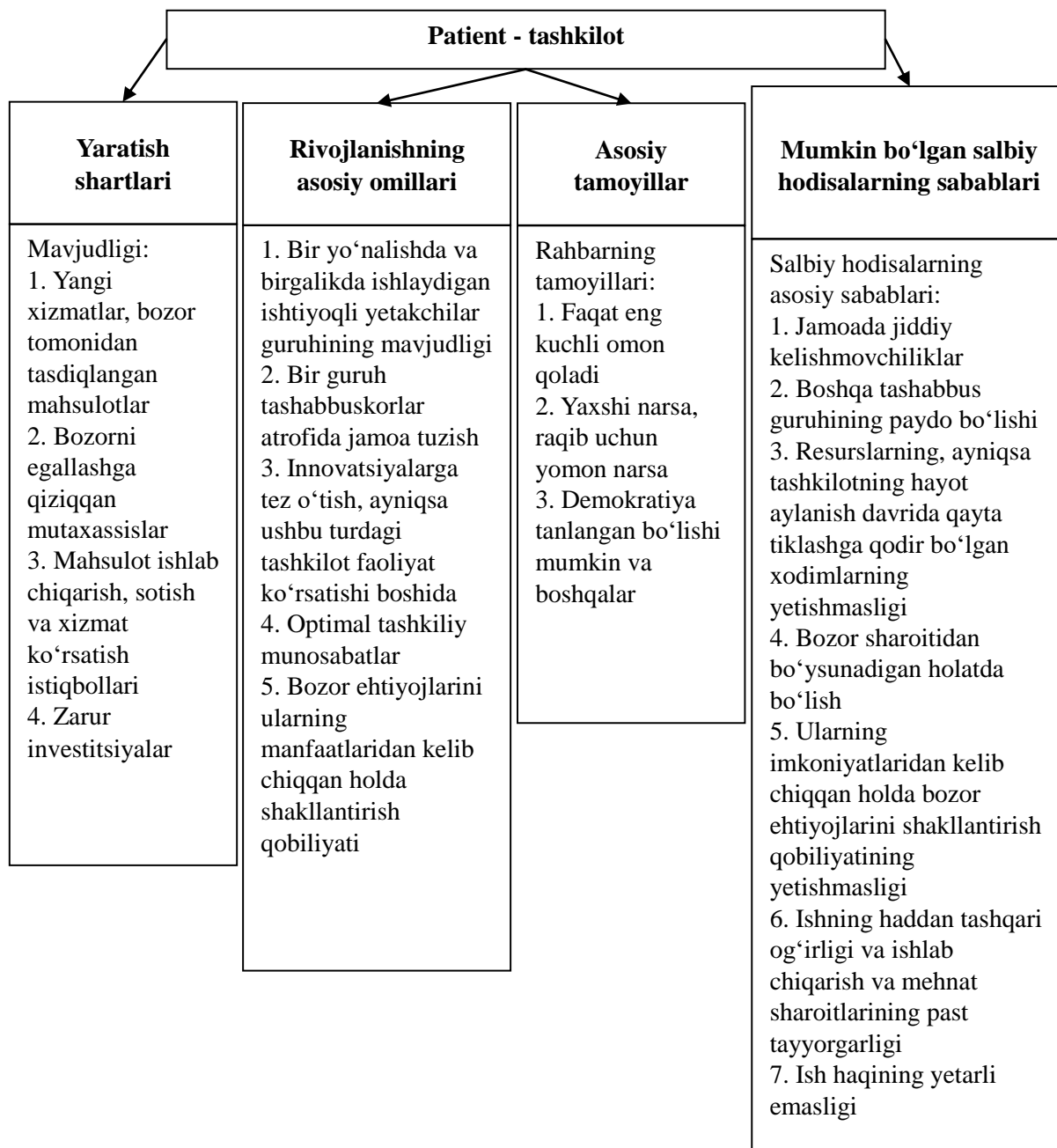


2.4-rasm. Eksplerent munozarali tashkilotning qisqacha tavsifi.

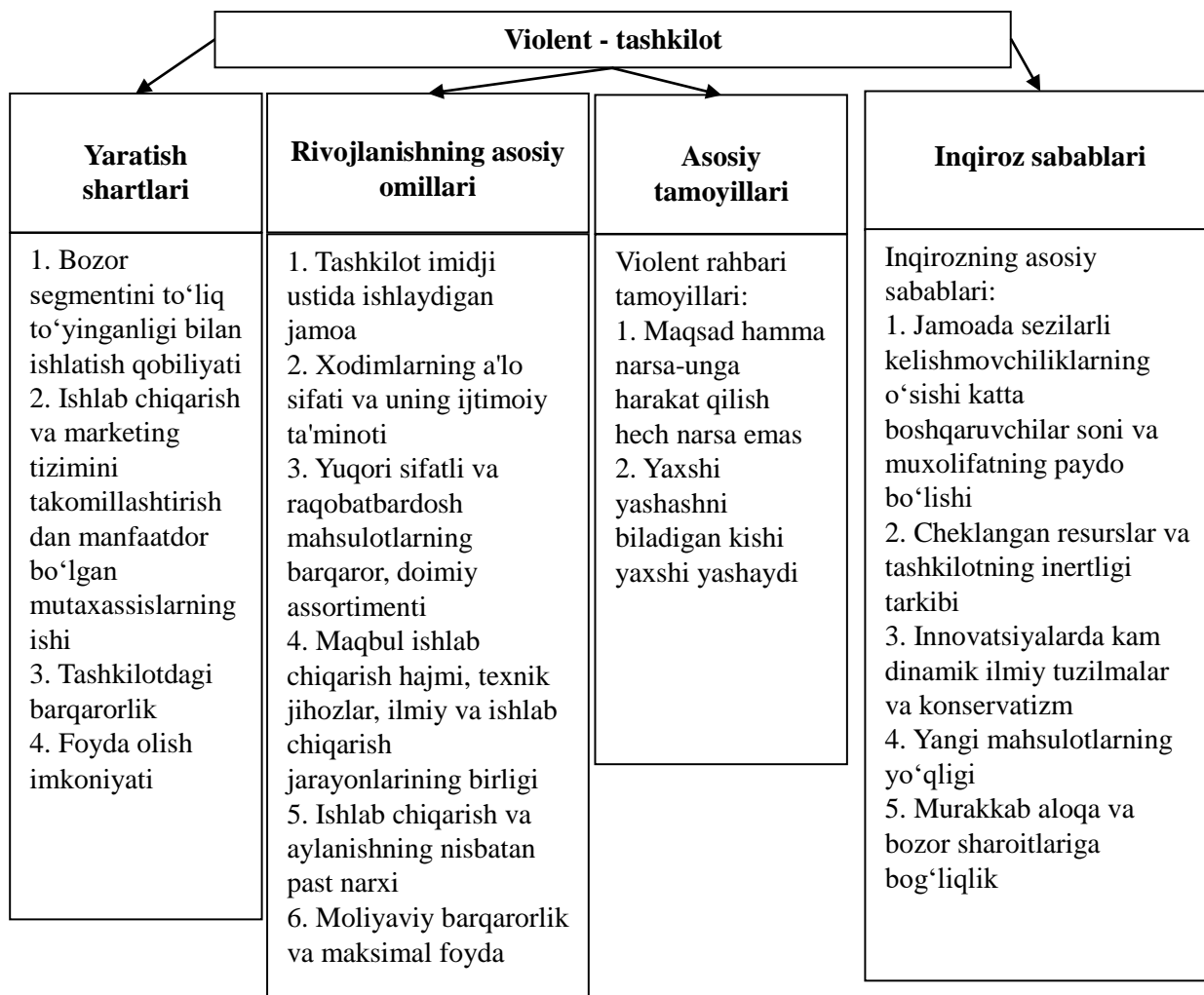
Mutaxassislarning fikricha, zo'ra vonlar quyidagicha turlarda ishlaydi:

- milliy;
- xalqaro;
- qayta tuzilgan.²

² Хедоури Ф. Основы менеджмента. Перевод с англ. М. Дело. 1997



2.5- rasm. Noyob mahsulotlar ishlab chiqaruvchi patientli tashkilotning qisqacha tavsifi.



2.6-rasm. Milliy violent (zo'ravon) tashkilotning qisqacha tavsifi.

Milliy zo'ravonlar, odatda, yangi mahsulotlar ishlab chiqarishga, dizaynga, yangi tartibli ishlab chiqarish tuzilmalariga va sotishga yo'naltirilgan munozarali va tavakkalchi tashkilotlarni yaratadilar.

Biroq ko'pincha zo'ravonlar "qudratli fil" deb nomlanuvchi pozitsiyani ifodalab, katta o'lchamdagi diversifikatsiyani, filiallarning, shu jumladan, xorijdagi keng tarmog'ini o'zida tavsiflab rivojlanish dinamikasini yo'qotadi. Milliy zo'ravonlikning davomi baynalminal zo'ravonlikdir.

Baynalminal zo'ravonlar o'z faoliyatlarini jahon bozorlari qonunlariga muvofiq amalga oshiradi.

Bu holatda Evropa mamlakatlari bir qator harakterli shuning bilan birgalikda yechish murakkab bo'lgan bir qancha muammolar bilan to'qnash kelmoqda.

Masalan, yetuk bozor iqtisodiyotiga asoslangan mamlakatga milliy xavfsizlikka tahdid soluvchi, atrof-muhitni ifloslantiruvchi mahsulot ishlab chiqarishni aralashtirishga urinilmoqda.

Qayta tuzilgan zo‘ravonlar - bu holat tashkilotning batqoqlikka botishidan oldin “qayirila olmaydigan begemot” ning o‘z mustaqilligini yo‘qotishi va iqtisodiy rivojlanishdagi o‘rnini ikkinchi darajaga o‘tishiga olib keladi.

To‘rtinchi bosqich – kommutantli, ya’ni bu pasayish va qarish davri bo‘lib, o‘zida tashkilotning pasayishini, qarishini va o‘z navbatida tashkilotning hayot faoliyatining yomonlashuvini aks ettiradi. Mazkur turdagi tashkilotlar odatda, mintaqaviy ehtiyojlarni qondirish maqsadida o‘rta va kichik biznesni amalga oshiradilar, ammo ular ba’zida yirik tashkilotlar shaklida ham bo‘lishi mumkin. (2.7-rasmga qarang).

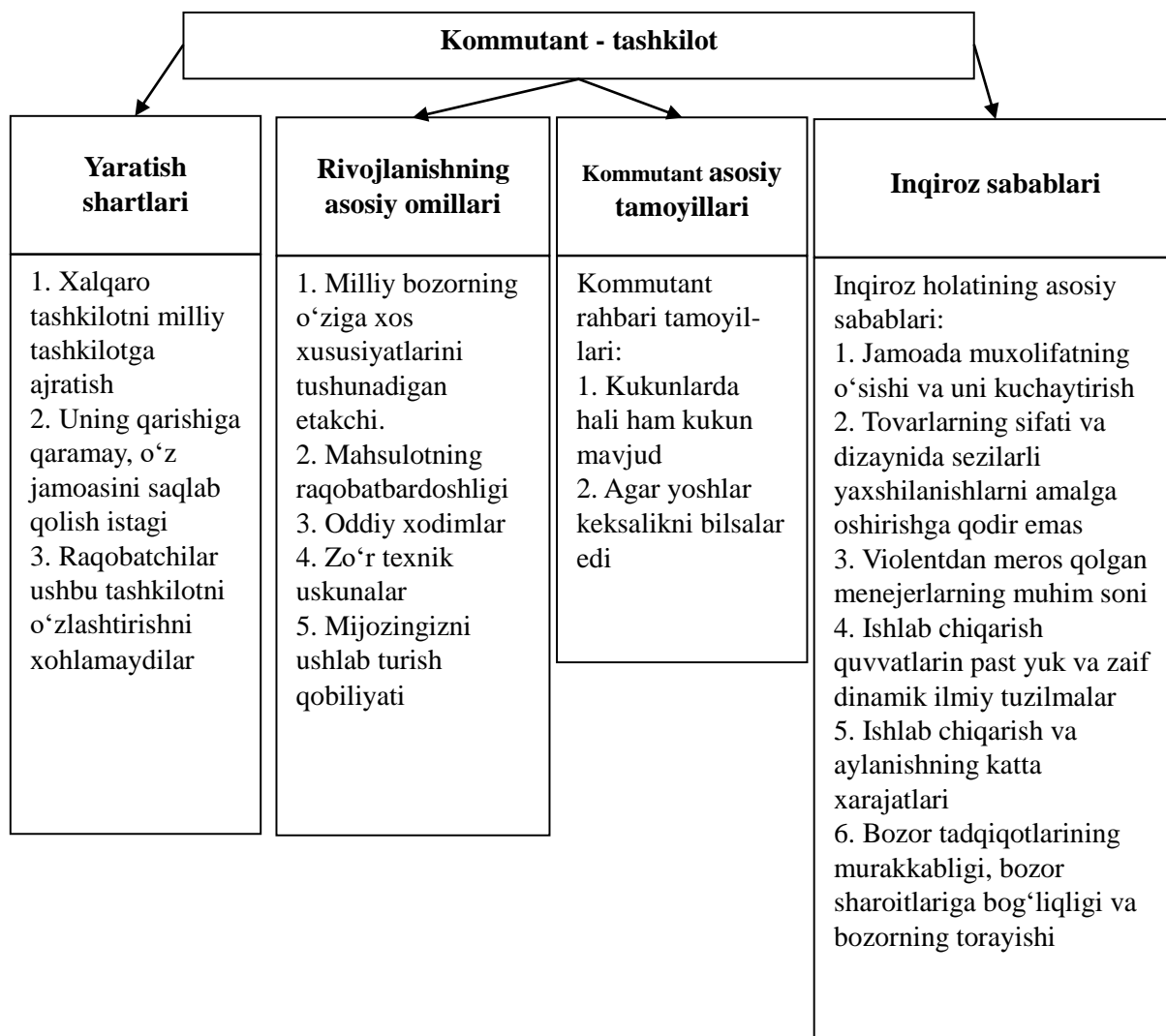
Tashkilotning hayotiy siklining beshinchi bosqichi –letalent tashkilot, ya’ni bu tashkilotning qayta tug‘ilishi bo‘lib, oldingi ko‘rinishdagi faoliyatini amalga oshirishni to‘xtatishni anglatib, u tashkilotni qayta tuzishdan farq qiladi.

Zamonaviy menejmentda tashkilotlarning turlari va hayotiy davrlar haqidagi bilimlar zarurki bu o‘z navbatida salbiy holatlarning oldini olish yoki yumshatish choralarini ishlab chiqish va tashkilotning ijobiy natijalarini rivojlantirishni kuchaytirishga qaratilgan imkoniyat yaratadi.

Tavakkalli rivojlanishning ehtimolini oshirish hayotiy davrlarning bosqichlari o‘rtasidagi o‘tish davrlariga olib keladi. Mutaxassislar bunday o‘tish davrlarini beshta shaklda, ya’ni tashkilotning bir holatdan boshqasiga o‘tish jarayonlarida ko‘rib chiqadi³

Rivojlanish salohiyatining kelib chiqishi - bu birinchi o‘tish davri bo‘lib, eksplarent, ya’ni bundan oldingi munozarali tashkilotning paydo bo‘lish bosqichidir.

³ О.С.Наумов Менежмент: человек, стратегия, организация, процесс. М, изд-во «Зеркало».



2.7- rasm. **Kommutantli tashkilotning qisqacha tavsifi.**

Bu yangi tashkilotni uning hayotda mavjud bo'lgan tug'ilish jarayonlarini tavsiflaydi, uning hayot faoliyatiga ziddiyatli ta'sir qiladi.

Salbiy va ijobiy jihatlar ko'pincha chambarchas bog'liq holda tashkilotning tavakkalli rivojlanish xavfini tug'diradi. Biroq, tashkilotning rivojlanishini jadallashtirish yoki yangilash biroz tahlikali bo'lsada, ammo buning tavakkalchiligi har doim ham halokatli inqirozga olib kelmaydi.

Eksplerent, ya'ni munozarali tashkilotlarni barpo etishda, ko'p hollarda, inqirozli vaziyatlar umumiy bozor sharoitlariga ahamiyatsiz, ya'ni juda oz ta'sir qiladi, shuning uchun ham mazkur tashkilotlar odatda kam sonli, ahamiyatsiz bozor

holatlariga ega va o'zlarini har doim omadsizlikka tayyor deb hisoblashadi. Bunday tashkilotlarning ahamiyatli qismi ko'pgina mamlakatlar statistikasi ma'lumotlariga ko'ra yo'qolib ketgan maqomning, ayniqsa, yangi huquqiy maqomning paydo bo'lishidir. Masalan, Buyuk Britaniya tadqiqotchilarining ta'kidlashicha, ikkinchi yilning oxirigacha bunday birinchi o'tish davridagi ingliz tashkilotlarining 20-30 foizigina o'z faoliyati bo'yicha qoladi xolos.⁴

Vujudga kelish - ikkinchi o'tish davri bo'lib, yuridik shaxs sifatida harakatga kirishuvchi va aniq noyob mahsulotlar ishlab chiqaruvchi patient tashkilotning bozor pozitsiyalariga ega bo'lgan yangi mustaqil tashkilotning paydo bo'lishini tavsiflaydi. Noyob mahsulotlar ishlab chiqaruvchi patient tashkilotlar eksplernent, ya'ni munozarali tashkilotdan ko'chib o'tadilar, shuning uchun ham ular ta'sir bo'yicha bozorga juda yaqin va yakunlovchi rivojlanish bosqichida patient, munozarali tashkilotlar zo'ravon tashkilotlarga yaqinlashadi.

Mutaxassislarning fikricha, patient, ya'ni munozarali tashkilotlar ularning tajovuzkorligi va tashqi muhitga e'tiborsizligi birmuncha boshqaruv murakkabligini keltirib chiqaradi. Faqat butun jamiyatning ishbilarmonlik madaniyatigina ularning tajovuzkorligini qoplab ketishi mumkin.

Tasdiqlash- uchinchi o'tish davridir, bu davrni ma'lum bir raqobat afzalliklarining paydo bo'lishi, bozorda ularning xatti-harakati va pozitsiyalarini mustahkamlashi tavsiflaydi. Tashkilot ushbu davrda o'zini o'zi tasdiqlaydi, lekin bu bozorda uni bir nechta tashkilotlarga ajratish mumkin, sababi zo'ravon tashkilotlar bozordagi vaziyatga kuchli ta'sir ko'rsatuvchi birmuncha eng yirik tashkilotlar sanaladi. Ehtimol, raqobat kurashining zo'rayishi, "innovatsion nofaollik", ijtimoiy-ruhiy keskinliklar tanazzulga olib keladigan, mintaqaning iqtisodiyotiga, mamlakatning va dunyodagi iqtisodiy munosabatlarga, hattoki, umumbashariyatga ham ta'sir ko'rsatishi mumkin. Shuning uchun ham mintaqa va davlat darajasida ushbu tashkilotlarning faoliyatini tartibga solish, nazorat qilish zarurdir.

⁴ А.В. Попов . Эффективное управление.М., Экономика.

Qulash - bu to'rtinchi o'tish davri bo'lib, tashkilot hayotining eng muhim ko'rsatkichlaridan ko'pchiligining yomonlashuvini tavsiflaydi. Biroq, bu bosqichda tashkilotning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishini umumiy sog'lomlashtirishga yo'naltirilgan davlatning iqtisodiyotni tartibga solishdagi maqbul tizimidan foydalangan holda vaziyatdan chiqish mumkin.

Beshinchi o'tish davri tashkilotning yakuniy inqirozini va tugatilishini tavsiflaydi. Shu maqsadda, har bir tashkilot o'zining raqobatdoshligini ta'minlashga imkon beradigan ijtimoiy-iqtisodiy siyosat va strategiyalar ishlab chiqishga intilishi kerak.

Hozirgi vaqtda menejment nazariyasi va amaliyotida tashkilotlarning turli turdagi tasniflari mavjud, masalan:

I. Tashqi muhit bilan o'zaro munosabatlari bo'yicha:

1. Tashkilotning mexanistik (olamdagi xilma-xil hodisalarga mexanikaning qonunlari sifatida qarash) turi (tashkilotda hokimiyatning qattiq ierarxiyasi, muntazam texnologiya);
2. Tashkilotning organik turi (nomuntazam texnologiya, masalan elektronika ishlab chiqarishi sanoati);

II. Bo'limlarning o'zaro ta'siri bo'yicha:

1. An'anaviy tashkilot (chiziqli-funksional);
2. Dvizional tashkilot (ajratish, bo'limlashtirish);
3. Matritsali tashkilot (loyihani boshqarish, vaqtinchalik maqsadli guruhlar, doimiy butun majmuaviy guruhlar);

III. Inson bilan o'zaro munosabatlar bo'yicha:

1. Korporativ tashkilot (qo'shma faoliyat jarayonida odamlar bilan maxsus aloqa tizimi);
2. Individualist tashkilot (veto huquqi);

IV. Yangi turdagi tashkilotlar:

1. Edhokratik tashkilot (xodimlarning malakasi va vazifalari);

2. Ko‘p o‘lchovli tashkilot (asosiy maqsad - ko‘p o‘lchovli tashkilotni va uning xodimlarini rivojlantirish);
3. Ishtirok etuvchi tashkilot (ierarxiya va demokratiya);
4. Tadbirkorlik tashkiloti (“o‘girilgan piramida”);
5. Bozorga yo‘naltirilgan tashkilot (“bozor tomonidan harakatga keltiriladigan”);

Tashkiliy boshqaruv tuzilmalari va boshqaruv tuzilmasini qurish tamoyillarining turlari tashkilot umumiy konsepsiyasining tarkibiy qismi sifatida III bob 3.2- paragrafda muhokama qilinadi.

Zamonaviy qiyin raqobat va tez o‘zgaruvchan holat sharoitlari tashkilotlardan uzoq muddatli boshqaruv strategiyasini ishlab chiqishni talab qiladi.

2.2. Tashkilotning strategik boshqaruvi

Tashkilotning strategiyasi - bu tashkilotning uzoq muddatga mo‘ljallangan asosiy harakatlar rejasi bo‘lib, uning ustuvor strategik vazifalarini, resurslarini va maqsadlariga erishish bo‘yicha harakatlar ketma-ketligini aniqlaydi. Strategiyaning asosiy vazifasi – tashkilotni rahbarlarning xohishi bilan hozirgi holatidagi vaziyatdan bo‘lg‘usi holatga o‘tkazishdir.

Iqtisodiy resurslar uchun raqobatning kuchayishi, biznesning umubashariylashuvi; darhol axborotni uzatuvchi va qabul qilish imkonini beruvchi kompyuter texnologiyasining jadal rivojlanishi; mehnat resurslarining rolini o‘zgartirish - bularning barchasi mamlakatda strategik boshqaruvning sezilarli o‘sishida muhim ahamiyatga ega bo‘ladi.

Strategik boshqaruv tanlangan ob‘yektga muvofiq quyidagicha bo‘lishi mumkin:

- korporativ - butun tashkilotning strategiyasi;
- strategiyali biznes - tashkilotning alohida strategik bo‘linmasining strategiyasi;
- funksional strategiya - tashkilotning funksional sohasining strategiyasi.

Strategik boshqaruvning predmeti bo‘lib quyidagilar bilan bog‘liq bo‘lgan asosiy muammolar hisoblanadi:

* uning samaradorligini kelajakda oshirish uchun bosh faoliyat;

* yangi texnologik uskunalarni o‘zlashtirish, malakali mutaxassislarni taklif qilish va h.k.

* tashkilotni o‘rab turuvchi fon muhitidagi asosiy nazorat qilinmagan tashqi omillar.

Mamlakatidagi mutaxassislar hozirgi vaqtda tashkilotning strategik boshqaruvini rivojlantirish yo‘nalishlaridan ikkitasini ajratmoqda: ⁵

1. “Muntazam strategik boshqaruv” – tahlilning kichik tizimini va strategiyani amalga oshirish kichik tizimini o‘z ichiga oluvchi strategik rivojlanishni rejalashtirish;

2. “Haqiqiy vaqt ko‘lamidagi strategik boshqaruv” – kutilmagan tarzda yuzaga keladigan strategik vazifalarni hal qilish.

Tashkilot strategik boshqaruvining markaziy nuqtasi - tashqi xavf-xatarni tahlil qilishdan keyingi strategiyani tanlash va yangi imkoniyatlar hisoblanadi.

Strategiyani tanlashga ta’sir qiluvchi asosiy omillar:

* tashkilotdagi biznes turi va sohaning o‘ziga xos xususiyatlari;

* biznes va tashkilotni o‘rab turuvchi fon muhiti barqarorligi;

* tashkilot rahbariyatining maqsadlari va qadriyatlarini;

* xavf darajasi va uning o‘lchovi;

* tashkilotning ichki va tashqi jihatlari va uning ichki tuzilishi;

* oldingi strategiyalarni amalga oshirish tajribasi;

* vaqt omili.

Tashkilot bir necha strategik muqobillardan so‘ng pirovard strategiyani tanlaydi.

Strategik muqobillar – bu mavjud iqtisodiy resurslardan foydalanish va tanlangan asosiy strategiya doirasida tashkilotni strategik maqsadlariga erishishini taqozo etuvchi har xil xususiy strategiyalarning jamlanmasidir. (2.8-rasmga qarang).

Tashkilotning boshqaruv strategiyasi tanlangandan so‘ng, ushbu strategiyani amalga oshirish lozim, ya’ni boshqaruvning faoliyati turi, bu juda katta kuch va vaqt talab qiladi.

⁵ Турсунходжаев М.Л., Сагдуллаев М. Т. Инновационный менеджмент. Под общ. Ред. Акад. Зайнутдинов Ш.Н. Т., ТГЭУ, 2001.

Tashkilot strategik boshqaruvidagi asosiy jarayon va texnologiyalar:

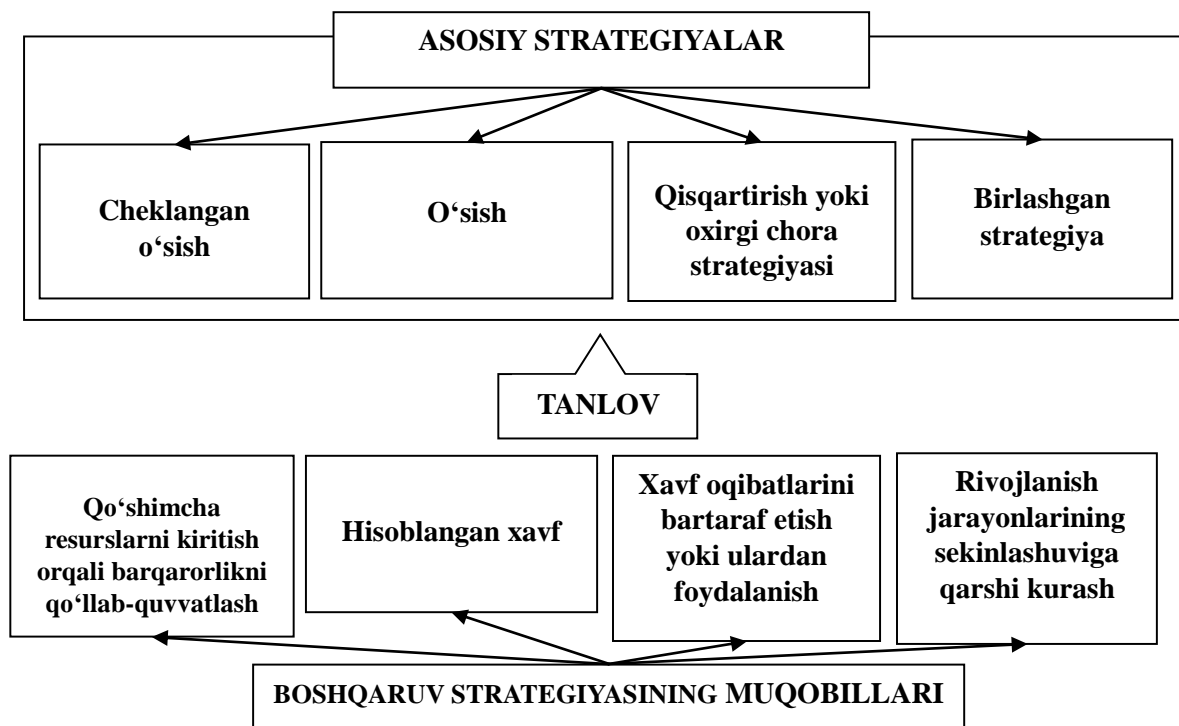
1. Iqtisodiy resurslarni qo'llash dinamikasi, innovatsion dasturlarni amalga oshirish;
2. Texnologik ishlanmalarda dasturiy yo'naltirilgan yondashuvlardan foydalanish va boshqaruv qarorlarini amalga oshirish;
3. Vaziyat o'zgarishi bo'yicha o'z vaqtida harakatlarni amalga oshirishda boshqaruv jarayonlarida vaqt omiliga maxsus sezgirlik;
4. Boshqaruv qarorlarini baholashda dastlabki va keyingi e'tiborni oshirish va xatti-harakatlarning, faoliyatning muqobil variantlarini tanlash.
5. Qabul qilinadigan qarorlarning sifatiga qarshi chora-tadbirlarni qo'llash, ularni ishlab chiqish va amalga oshirish.

“Biznes va boshqaruvni tashkil qilish” nomli taniqli kitobning mualliflari sanalgan amerikalik olimlar E. Peterson va E. Ploumenlar –strategik boshqaruvni kelajakda menejmentni yanada ixtisoslashtirish bilan bog'laydi va uning 6 ta asosiy turlarini ajratadi:

1. Hukumat (“menejment” atamasidan foydalanmasalar ham uning faoliyati umumiy menejment tushunchasiga mos keladi).
2. Davlat menejmenti (butun davlat miqyosida keng va donolik bilan faoliyat yuritishi mumkin).
3. Harbiy menejment (davlat menejmentining maxsus turi).
4. Uyushma (klub) menejmenti.
5. Biznes menejmenti (davlat va hukumat menejmentidan farq qiladigan menejmentning maxsus turi).
6. Davlat mulkida menejment (“biznes menejmentining” maxsus turi).

Biroq, Piter F. Draker “menejment” tushunchasining kengayishini talqin qilishga qarshi chiqib, faqat uni mahsulot ishlab chiqaradigan yoki turli xizmatlar turlarini ko'rsatadigan tashkilotda qo'llash kerak deb hisoblaydi.

Strategik boshqaruv AQSH da XX asrning 1980 yilidan beri keng qo'llaniladi.



2.8-rasm. Tashkilot boshqaruv strategiyasining asosiy va muqobil konsepsiyasi chizmasi.

Strategik boshqaruv strategik xo'jalik markazlari (SXM) va boshqaruvning yuqori darajasidagi strategik rivojlanish bo'limi tarkibiga kiruvchi maxsus strategik tuzilmani talab qiladi.

Har bir SXM lar korporatsiyalarning bir xil turdagi mahsulot ishlab chiqaradigan bir xil resurslar va texnologiyalarni talab qiladigan umumiy raqobatchilarga ega bo'lgan bir necha bo'linmalarini birlashtiradi. Odatda, korporatsiya tarkibida SXM lari soni ishlab chiqarish birliklari sonidan sezilarli darajada kam. SXM larni tuzishda faoliyat turini to'g'ri tanlash katta ahamiyatga egadir. SXM lar raqobatbardosh mahsulotlarning o'z vaqtida ishlab chiqarilishi va ularning sotilishi uchun mas'uldirlar.

Korporatsiya ishining eng muhim tarkibiy qismi bu strategik rejalashtirish, bozorning to'yinganligi va bir qator o'sishni sekinlashtirish sharoitida paydo bo'lgan korporatsiyalar hisoblanadi. Strategik rejalashtirish rahbar-larning yuqori foyda olishga intilishiga va uzoq muddatli vazifalarni hal etishga zarar yetkazishi mumkin,

bu esa o‘z navbatida, odatda cheklangan resurslarni asosli ustuvor taqsimlash va boshqaruv qarorlari samaradorligi uchun asos yaratadi.

Har qanday tashkilotning strategik boshqaruv jarayonlari va texnologiyalari ko‘p jihatdan yaratilishi mumkin, unda yangi strategiyani ishlab chiqish bo‘yicha qimmatli takliflari uchun xodimlarni taqdirlash, mahsulotlarini sotish uchun yangi bozorlarni yaratish, rejalashtirish tizimi sezilarli rol o‘ynaydi. Keyingilar 3.1-paragrafda batafsil ko‘rib chiqiladi, ammo dastavval guruhlar bilan ularning tashkilotdagi ahamiyati to‘g‘risida qisqacha tanishamiz.

2.3. Tashkilotdagi rasmiy va norasmiy guruhlar

M. Meskon, M. Al‘bert, “Menejment asoslari” turkumining “Tashqi iqtisodiy darsligi”⁶ da “guruh” atamasini shunday aniqlaydi: ikki yoki undan ortiq kishi o‘zaro bir biriga ta’sir qiladi va har bir kishi bir-biriga shunday tarzda ta’sir qiladiki, unda har biri boshqasiga ta’sir o‘tkazadi (boshqalar) va har biri o‘zganing ta’sirini o‘zida sinab ko‘radi.

Mahalliy mualliflar guruhlarini umumiy manfaatlar mushtarakligi, kasbi bilan, faoliyati bilan birlashgan insonlar jamoasi deb hisoblaydilar. Yana boshqa uzun ta’riflar ham mavjud⁶.

Guruhlar quyidagicha tasniflanadi:

* Rasmiy - tashkiliy jarayon vositasida rahbariyat tomonidan maxsus shakllantirilgan.

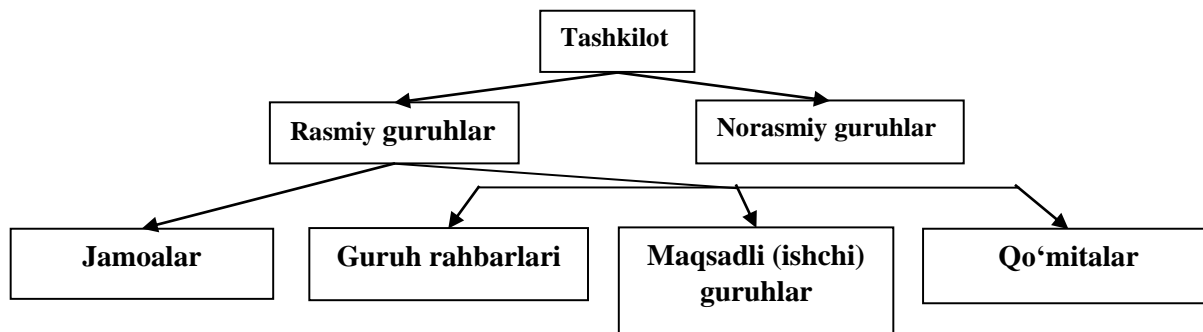
Rasmiy guruhning maqsadi, odatda, muayyan vazifani bajarish hisoblanadi;

* norasmiy - muntazam ravishda o‘zaro hamkorlikda maqsadga erishish uchun kirishadigan o‘z-o‘zidan paydo bo‘lgan odamlar guruhlari.

Tashkilot va uning bo‘linmalari ham o‘z-o‘zidan guruh hisoblanadi. Guruh a’zolari ular uchun maqbul qoidalarni, qadriyatlarni va istiqbollarni belgilash, xatti-harakatlar me’yorlari tushunchasi bilan bog‘liq bo‘lgan, ya’ni xatti-harakatlar

⁶ S.S.G‘ulomov Menejment asoslari. T., Sharq nashriyoti-Matbaa AK. 2002

standartini ishlab chiqadilar. Tashkilotning xodimi guruhga nisbatan uning xatti-harakatlari qanchalik to'g'ri bo'lsa, shunchalik u bu qiymatni qadrlaydi.



2.9- rasm. **Tashkilot guruhlarini tasniflash.**

Jamo'a - maksimal tashabbus va mas'uliyatni ro'yobga chiqaruvchi yagona birlikda ishlovchi tashkilot xodimlarining jamoasi yoki tuzilmaviy bo'linmalaridir.

Guruh rahbarlari direktor va uning o'rinbosarlariga yaqin kishilardan yoki bosh menejerdan, mahsulot tamoyili asosidagi bosh menejerlardan va boshqalardan tarkib topishi mumkin. Bajaradigan funksiyalariga qarab boshqaruv ierarxiyasi yuqori, o'rta va quyi zvenolar bo'lishi mumkin.

Maqsadli guruh (ishchi guruh) aniq vazifalarni bajarish uchun birlashgan ijrochilardan tashkil topadi.

Qo'mita - har qanday faoliyat bo'yicha raislik qiladigan jamoaviy organdir. Maqsadli qo'mita - aniq maqsadga erishish uchun tuzilgan vaqtinchalik guruh.

Faoliyatning natijadorligi qanday rasmiy ko'rinishda bo'lsa, norasmiy guruhlar ham shunday qoida tariqasida, quyidagi odatdagidek, bir xil omillar ta'sirini o'tkazadi:

- ◆ **yetakchi** – kuchli rahbarning mavjudligi;
- ◆ **guruhning kattaligi** – uning a'zolarining soni bo'lib, ularning soni o'sishi bilan ular o'rtasidagi muloqot murakkablashadi, ammo katta guruhning ichida o'z maqsadlariga erishishi uchun yangi guruh shakllanishi mumkin. Guruhning maqbul o'lchovi 5 kishidan 11 kishigacha bo'ladi;

♦ **Guruh a'zolari o'rtasida o'xshashlik yoki farq** – turli xil boshqaruv qarorlarida o'z qarashlariga ega bo'lgan va ular yakka tartibda qanday fikrga ega bo'lsa, shunga yarasha maqbul qaror qabul qilinadi, chunki ko'p fikrlilik va tashkilotning istiqbolli rivojlanishini yaratish har doim ham ijobiydir;

♦ **Xatti-harakatlar me'yorlari** - guruh tomonidan qabul qilingan bo'lib jamoaning har bir a'zosining xatti-harakatlariga kuchli ta'sir qiladi, shuningdek, guruh qaysi yo'nalish bo'yicha ishlaydi: maqsadlariga erishish uchun yoki qarama-qarshilik uchunmi? Me'yorlar ijobiy va salbiy yo'nalishda bo'lishi mumkin, masalan, o'g'irlikni taqdirlash, beparvolik, tashkilot rahbarlarini konstruktiv tanqid qilish va boshqalar.

Guruh me'yorlarini quyidagicha tasniflash mumkin, masalan, shu tarzda:

1. Yaxshi qiyofani yaratish va tashkilot uchun g'urur;
2. Tashkilotning maqsadlariga eng past xarajatlar bilan erishish;
3. Maksimal foyda olishda yordam berish;
4. Jamoa mehnati va ular unumdorligining oshishi;
5. Mehnatni rejalashtirish va maqbullashtirishni rag'batlantirish;
6. Tashkilotning barcha jihatlarini nazorat qilish;
7. Xodimlarning kasbiy tayyorgarligi;
8. Yangi mahsulot (xizmatlar) shaklidagi innovatsiyalar, yangi texnologik jarayonlar va hokazo ;
9. Biznes muhit bilan munosabatlar, sotish bozorlarni kengaytirish;
10. Guruh a'zolari to'g'risida qayg'urish, halollik va tartiblilik.

♦ **Guruhning birlashuvi** - bir-biriga va shu bilan birga bir butun guruh sifatida tortishishning o'lchovidir, chunki birlashuvchi guruh yanada samarali ishlaydi, muloqotda yechib bo'lmaydigan muammolari, shuningdek, keskinlik, dushmanlik, bir-biriga ishonchsizlik kam.

♦ **Guruhning hamfikrliligi** - guruhning uyg'unligini buzmaslik uchun fikrlarni bostirish an'anasi shu bilanki, bu odatda shunga olib keladiki, boshqaruv qarorlari

birmuncha samarasiz qabul qilinadi, chunki, barcha zaruriy axborotlar va muqobil variantlar muhokama qilinmaydi yoki baholanmaydi. Guruhiy hamfikrlilikda bevosita boshqaruv qarorini qabul qilish ehtimoli oshadi.

◆ **nizo**- bu guruhning alohida a'zolaridan iborat bo'lgan jarayon bo'lib, guruh o'z maqsadlariga erishishga o'ziga bo'ysundirish yoki boshqalarni yo'q qilish yo'li bilan erishadi va oldingi holatiga intiladi.

◆ **Guruh a'zolarining maqomi** – bu bir qator lavozim ierarxiyasiga ko'tarilish, lavozimning nomlanishi, ta'lim, iste'dod, axboriy ta'minlanganlik, ishlab chiqarish tajribasi kabi bir qancha omillar bilan belgilanadigan huquqiy holatdir. Boshqaruv qarorlarini samarali qabul qilish uchun birgalikda harakat qilish kerak, chunki, yuqori mavqeiga ega bo'lgan guruh a'zolari fikrlarining ko'proq bo'lishi, unga hukmronlik qila olmaydi va qolganlarini bostira olmaydi.

◆ **Jamoa a'zolarining roli** quyidagicha tasniflanadi, masalan:

1. Maqsadli vazifalar shunday taqsimlanganki unda guruh bilan vazifalarni saralab olish va bajarish imkoniyati mavjud, shuningdek, muvofiqlashtirish, umumlashtirish amalga oshiriladi.

2. Qo'llab - quvvatlovchi dastaklar xatti-harakatni, yordamlashuvchi dastaklarni va guruh faoliyatini faollashtirishni ko'zda tutadi, masalan, rag'batlantirish, ishtirokni ta'minlash, ijrochilik me'zonlarining o'rnatilishi, guruh hissini ifodalash.

Guruhga qo'shilishning asosiy sabablari qism (blok)lar shaklida bo'lishi mumkin:

- * tashkiliy va ishlab chiqarish;
- * ijtimoiy-ruhiy;
- * material.

Tashkilotdagi rasmiy va norasmiy guruhlarni shakllantirish va faoliyatini ta'minlash o'zida dinamik jarayonlarni namoyon qiladi.

Guruh dinamikasining ijtimoiy omillarini o'rganish E. Meyoning ko'plab sinov omillari va ilmiy qirralari bilan boshlandi. U ishlovchilar o'rtasidagi ijtimoiy

munosabatlarni hisobga olish uchun kerakli dalillarni taqdim etdi, chunki, ularda iqtisodiy ehtiyojlardan tashqari rasmiy va norasmiy guruhlardagi shaxslarning o‘zaro aloqasini qondiradigan ijtimoiy ehtiyojlar paydo bo‘ladi.

XX asrning ikkinchi yarmida ishlovchilarning tobora ortib borayotgan talablari ularning ijtimoiy va iqtisodiy ahvolini yaxshilash birmuncha yaxshi tus oldi.

Menejment bo‘yicha ko‘plab nazariyotchilar bir qator tashkilotlarning tez o‘zgaruvchan ijtimoiy muhitning qarshiligiga e‘tiborsizliklari tufayli o‘z maqsadlariga erisha olmasligini tan olishdi. Buning natijasida, amerikalik sotsiologlar J.Koul va A.Gors muallifligida “Ishlab chiqarish demokratiyasi” g‘oyasi (partisipativ, ya’ni mamnunlikka asoslangan boshqaruv - yoki ish joyidagi demokratiya) qabul qilindi. Ular tashkilotni boshqarishni ishchilar tomonidan nazorat qilinadigan ishlab chiqarish kengashlari orqali, ularga manfaatlar bo‘yicha ishchi guruhlarni tashkil etish huquqini berishni taklif qilishdi.

Biroq, tashkilot faoliyatini ko‘p hollarda rasmiy guruhlarning samaradorligi belgilaydi. Shuning uchun ham zamonaviy tashkilotlarning rahbarlari hamfikrlaydigan mutaxassislarning “jamoasini shakllantirmoqdalar. Mutaxassislarning fikricha “jamoasini” va “guruh” ning tavsiflari har xil:⁷

1. Jamoada yetakchilik uning a‘zolari orasida bo‘linadi va guruhda esa, odatda, bitta taniqli etakchi bo‘ladi.
2. Jamoa har bir a‘zosining shaxsiy mas‘uliyati jamoa bilan uyg‘unlashadi va guruhga esa shaxsiy mas‘uliyat har biriga yuklatiladi.
3. Jamoada mahsulot yoki xizmatlar natijasi butun jamoaning mahsuli hisoblansa, guruhda esa – yakka shaxsniki hisoblanadi.
4. Jamoada bahs-munozara yuritiladi, qaror qabul qilinadi va u ijro etiladi, guruhda ham bahs-munozara yuritiladi, qaror qabul qilinadi va ularni bajarish uchun yo‘naltiriladi.

⁷ Sh. N. Zaynutdinov va boshqalar. Menajment asoslari. T., Moliya -2001.

Jamoa doimo guruh sanaladi, ammo hamma guruhlarda ham jamoaviy ruhiyat bo'lmaydi. Jamoa, odatda, boshqa guruhlariga qaraganda yuqori mehnat natijalarini qo'lga kiritadi, uning har bir a'zosi umumiy maqsadga erishish uchun harakat qiladi, o'z vazifalarini bajaradi, qo'shma faoliyatni muvofiqlashtirish uchun boshqa xodimlar bilan hamkorlik qiladi va o'zini bir butunlikning tarkibiy qismi deb hisoblaydi. Natijada bag'rikenglik, muvofiqlik, bir-biriga bo'lgan ishonch, hamkorlik, qadriyatlar kabi ichki o'zaro munosabatlar tufayli sinergik samara paydo bo'ladi. Jamoa a'zolari alohida va turli xonalarda, shuningdek, elektron aloqa vositalari orqali masofaviy vertual muhitda muloqot qilib ishlashi mumkin.

Jamoaning samarali faoliyati jamoa shakllanishida o'ziga xos milliy xususiyatlarni va yuqori darajadagi yetuklikni va kasbiylikning yuqori darajasini hisobga olishni o'z ichiga oladi.

2.4. Internet-inkubatorlar yangi tashkilot shakli sifatida

XXI asrning boshlarida axborot texnologiyalar sohasida tashkilotning yangi shakli sifatida - Internet-inkubatorlar paydo bo'la boshladi.

Internet – inkubator – bu “g'amxo'rlik” ni ta'minlaydigan internet muhitidagi nazorat ostidagi aloqa yoki uning qismi bo'lib, yangi tashkilotlarni o'zlarining mustaqil taraqqiyotiga erishishga qadar rivojlanishining dastlabki bosqichida himoya qiladi.

Internet-inkubator - dastavval, internet kompaniyalarining loyihalarini tayyorlovchi va tezkor ravishda bozorga chiqish maqsadini tezlashtiradigan hamkorlik qiluvchi, venchurli investitsiya tashkilotidir.

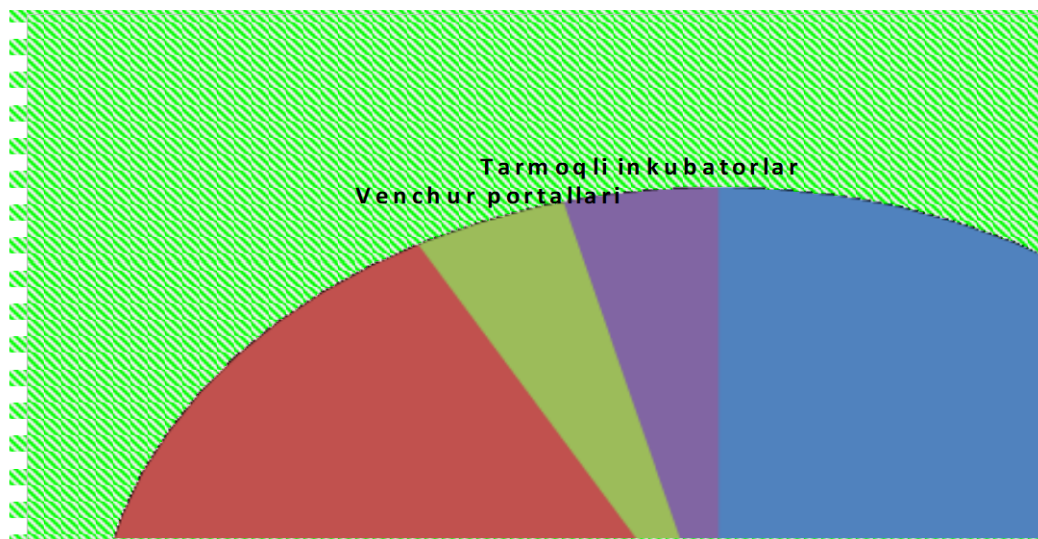
Internet-inkubator - bu biznes-inkubatorning har xil ko'rinishi hisoblanadi. Bugungi kunda dunyoda taxminan minglab Internet-inkubatorlar hisobga olingan. Internet-inkubatorlarning paydo bo'lishining asosiy sabablari quyidagilardir:

1. Zamonaviy kompyuter va biotexnologiyalarning yaratilishi;
2. Tovar sifatida pulning qiymatini oshirish;
3. Venchur jamg'armalari hajmining o'sishi.

Internet-inkubatorlarning tasnifi.

Hozirgi vaqtda mutaxassislar Internet-inkubatorlarning quyidagi tasnifini taklif qilishadi: ⁸

- 1.Venchurli Internet-inkubatorlar. (ular umumiy Internet-inkubatorlar ichida taxminan 54% ni tashkil etadi.)
- 2.Venchurli akseleratorlar. (taxminan 38%).
- 3.Venchur portallari - 4%.
- 4.Tarmoq internet-inkubatorlari - 4%. (2.10-rasmga qarang).



2.10 - rasm. **Internet inkubatorlar tasnifi diagrammasi.**

Internet-inkubatorlar ular tomonidan ko'rsatiladigan xizmatlar jihatidan tarkibi va jamlanmasi bo'yicha farq qiladi.Ular turlarining xilma-xilligi chegaralari juda ko'p, ammo ularning atalishi ko'pincha aniq va tushunarli emas.

Venchurli Internet-inkubatorlar - eng keng tarqalgan ko'rinishdir.

Ular eng keng qamrovli quyidagi xizmatlar turlarini taqdim etadilar:

- ofis infratuzilmasi (xonalar, mebel, ofis texnikasi, kompyuterlar, ichki tarmoq, tashqi aloqalar, internetga kirish uchun ruxsat, konferensiya xonalari va boshqa xizmatlar);
- bek-ofis (malakali xodimlar, texnik yordam,zamonaviy dasturiy ta'minot va h.k);

⁸ Виханский О.С.Стратегическое управление.М., 2002

- texnologik qo‘llab-quvvatlash (ekspertlar yordami, menejment tizimini o‘rnatish, intellektual mulkni rivojlantirish);
- maslahat ko‘magi (tarmoq ekspertlarini jalb qilish orqali internet-inkubatorni ishga tushirish);
- ta’lim xizmatlari (turli xil tashkilotlarda stajirovkani o‘z ichiga olgan menejerlar va boshqa mutaxassislarning malakasini oshirish);
- yuridik va buxgaltereya hisobi xizmatlari;
- inson resurslarini boshqarish (zarur bo‘lgan asosiy mutaxassislarni qidirish va yollash);
- internet-inkubatorning soyabon brendi (kengaytirish, yoyish strategiyasi) va mavjud aloqalar (masalan, vechurli investorlar bilan o‘zaro hamkorlikda, davlat hokimiyati organlari va shunga o‘xshash jahonning iqtisodiy rivojlangan davlatlari bilan).

Venchurli akselerator - quyidagi sohalarda faoliyatini boshlagan tashkilotlarga yordam beruvchi yuqori darajadagi servis xizmatini ko‘rsatuvchi kompaniyadir:

- biznes-rejani tayyorlash bo‘yicha maslahat xizmatlari, bozorga olib chiqishga mo‘ljallangan loyihani joylashtirish;
- venchurli yoki boshqa investorlar salohiyati bilan chuqur tanishish jarayonidagi yordam;
- tashkilotni boshlamoqchi bo‘lganlar va o‘zining aksiyasi bilan to‘lamoqchi bo‘lganlar uchun xizmat turlari.

Ba’zida akseleratorlar birmuncha xossalari venchurli Internet-inkubatorlarga ofis infratuzilmasini yoki ularning servis turlarini ham ta’minlaydi. Bunday hollarda bunday akseleratorlar, odatda, venchur jamg‘armalarining tuzilmaviy bo‘linmalari yoki konsalting tashkilotlari hisoblanadi.

Venchurli portal – sherikchilikda birlashmoqchi bo‘lgan yangi faoliyatni boshlovchilar va tajribali internet-tadbirkorlar, konsultantlar va investorlarning internet yoki ekstranet-saytini o‘zida aks ettiradi.

Ushbu sayt tadbirkorlarga investorlarga o'zlarining biznes rejalarini taqdim etish, rivojlanishi uchun yordam olish va investorlar uchun esa investitsiyalari uchun yaxshi imkoniyatlar topish imkonini beradi.

Tarmoq internet-inkubatorlari – ularni katta ulush sharti bilan “Oliy Liga” internet-inkubatorlari deb atashadi. Ular odatda, venchur jamg'armalari bilan boshqaruv kompaniyasini birga qo'shib olib borishni o'zida namoyon qiladi. Buni foydali tomonidan olib qaralganda, dalillarga ko'ra bunday toifadagi eng yorqin internet-inkubatorlarning vakili - CMGI - investitsiya jamg'armalarini 1 milliard AQSH dollari miqdorida mablag'ga ega bo'ldiradi.⁹

Bunday pul jamg'armasiga ega bo'lish uchun, CMGI mayda narsalarga o'zini almashmaydi, aksincha, strategik investor sifatida tez-tez kirishib investitsiyalarning ikkinchi-uchinchi aylanishini amalga oshiradi. Shu sababli, CMGI turli shaharlarda joylashgan internet-inkubatorlar tarkibiga kiruvchi faqat ishchi guruhi yoki shuningdek, “inkubatsiya” qiladigan tashkilot bo'linmalari bilan ishlaydi.

Internet-inkubatorlarning boshqa tasniflari mavjud, masalan:

1. Vertikal yoki tarmoq internet-inkubatorlar. Uning ichiga «yetishtirish» ga ixtisoslashgan bitta vertikal bozorga tegishli bo'lgan internet-inkubatorlar kiradi. Masalan, mobil tijorat bozori. Bunday internet-inkubatorlar tarkibiga infratuzilmaviy ishlanmalar bilan shug'ullanuvchi tashkilotlar kirishi mumkin (masalan, bayonnomalar darajasidagi axborot uzatish, xavfsizlikni ta'minlash). Shuningdek, mobil kontentga ixtisoslashgan tashkilotlar va hatto mobil aloqa qurilmalariga ruxsat berishning sotsuvi orqali kiritish mumkin.

2. Korporativ g'oyalarga yo'naltirilgan yopiq internet-inkubatorlar. Ushbu guruhga ko'pincha yirik transmilliy korporatsiyalar ishtirokida yaratilgan internet-inkubatorlar kiradi. Ular ushbu korporatsiyalar tarkibida yaratilgan tashkilotlarning ichki g'oyalari asosida rivojlanishi bilan shug'ullanadilar. Boshqa ichki g'oyalar bo'yicha ishonchlilik darajasi bo'lib, V2V turidagi ixtisoslashgan kompaniyalardagi

⁹ Менеджмент организации. Инфра- М.,2002.

internet-inkubatorlar hisoblanadi. Agar inkubatorlar biznesning ayrim sohalarida ekspert sanalgan mutaxassislar insonlar tomonidan tashkil etilgan bo'lsa, ushbu biznesni soddalashtirishga imkon beradigan axborot almashuvni tezlashtirishni o'zida aks ettiradi. Ularda o'zlarining g'oyalari negizida loyiha yaratuvchilar guruhini shakllantirish va ushbu jarayonga malakali menejerlarni jalb qilish va umumiy amaliyotni amalga oshirish, ularning ishlarini nazorat qilish uchun imkoniyatlar paydo bo'ladi.

Internet-inkubatorlarning spiralsimon yoki spirali modellarini loyihalar jozibadorligini baholash modellaridan biri sifatida ko'rish mumkin.

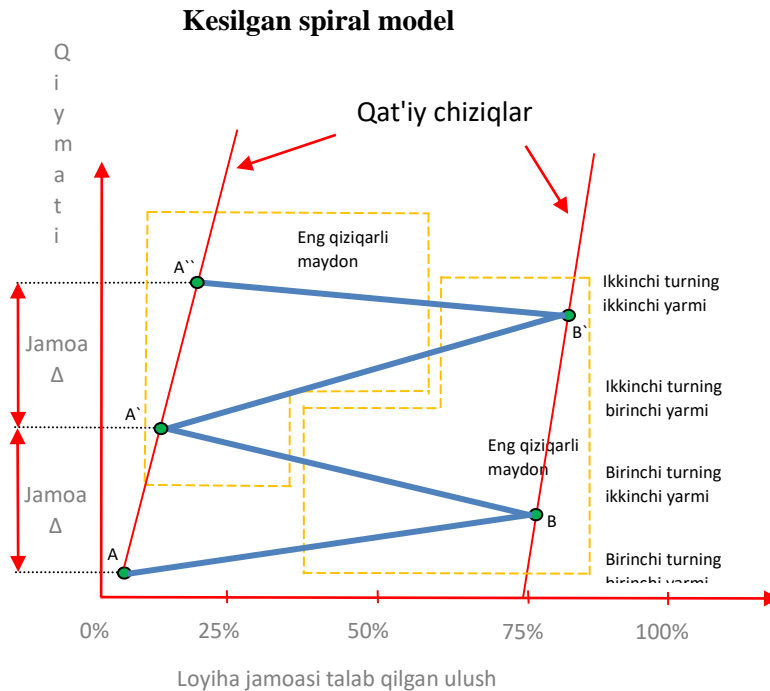
D. Bondarevning fikricha, har bir internet-tadbirkor o'zining istagiga ko'ra, o'zining loyihasini baholashi uchun qo'llashi va yana qo'shimcha o'zining takliflari bilan internet-inkubatorga murojaat qilishi mumkin. Bu model internet-loyihaning namunaviy jarayonini namoyish qiladi, shunday omillarni, uning investitsion jozibadorligi sifatida hisobga olishga, investitsiya to'g'risida kelishuv ehtimoliga, loyiha guruhining muvaffaqiyat darajasiga va boshqalarga imkoniyat beradi. Model loyihaning tavsiyaviy yozuvini standartlashtirishni va o'zining bo'lg'usi loyihasini ko'rishni taqozo qiladi. (2.11-rasm). Albatta, qandaydir boshqa modellar singari u ham xuddi hayotdagiday bitta loyihaning ustida turib qolish emas, balki faqat umumiy an'analar to'g'risida tasavvur beradi. Masalan, loyihaning qaysidir qismi A nuqtada, qaysidir qismi esa V nuqtada joylashgan. Modelning tavsiyaviy yozuvi:

1. Loyihaning A nuqtasidagi holati (spiralning boshlang'ich nuqtasi)

Loyiha boshlang'ich nuqtada joylashgan – loyihani yaratuvchilar guruhi va g'oya mavjud, iste'molchilar yo'qligi tufayli hech qanday tanlov mavjud emas.

Bunday hollarda, loyiha jamoasi muhim ahamiyatga ega bo'lgan loyihada ishtirok etishga va o'ziga kamrog'ini olib bir qancha taraqqiyotni qo'lga kiritishga tayyor. Ushbu nuqtada loyiha qiymati eng past.

Loyihaning qiymati investor uchun uning qiymati sifatida, shuningdek, pulni sarmoya qilishning yaxshi usuli sifatida tushuniladi.



2.11-rasm. Internet-inkubatorning spiralsimon modeli.

2. Loyihaning B nuqtasidagi holati

Loyiha jamoasi boshida qanday maqsad qo‘ygan bo‘lsa ushbu maqsadlarga erishdi. Loyiha ishga tushirishga tayyor, loyiha guruhi jamoaga aylandi.

Bunday hollarda, loyiha egalari loyihada katta ulushga ega bo‘lishga juda moyil emas, chunki ular endi o‘zlariga ishonishadi, ular o‘zlarini boshqarishadi va o‘z harakatlari samarasini o‘stirishni istaydilar, o‘z mehnatining mevasini hech kim bilan baham ko‘rmaydi. Ular o‘zlari da’vo qilayotgan investorlar bilan muzokaralar jarayonidagi loyiha ulushini yagonalikka birlashtirishga intiladi.

3. Loyihaning A¹ nuqtasidagi holati

Loyiha egalari ushbu loyihani rivojlantirish jarayonida muammolarga o‘ralashib qolishdi, uning zaif tomonlarini ko‘rib turibdi va loyihaning jadal rivojlanishi muhim yangi rejaga ega. Ko‘pincha bu vaqtda, loyihaning davom etayotganligi sababli, iqtisodiy resurslar loyihaning shu paytgacha o‘sib kelishi hisobiga ishlatib bo‘lingan.

Bunday hollarda, loyiha egalari loyihada muhim ulush olish va keyingi bosqichga qadam qo'yish uchun yana jamoadan guruhga qaytib ishlashga tayyor.

A va A¹ nuqtalaridagi loyihaning qiymatidagi farqni guruhning loyihani rivojlantirish qobiliyatini yoritadigan “spiral g‘altagining aylanishi orasidagi masofa” deb atash mumkin.

5. V nuqtadagi holati

Loyiha egalari yana loyihani yangi darajaga olib chiqishdi o‘zlarining muvaffaqiyatlarini amalga oshirishni hohlaydilar, lekin kimnidir ulushga qo‘shishga moyil emas. “Ulushda ishtirok etish chizig‘I” spirali ekanligini aniq ko‘rsatib turibdiki, spiral egiluvchan: loyiha qiymati ortib borayotganligi sababli, (spirallar harakati yuqoriga qarab) A va V nuqtalari bir vaqtda moslashgan holatda o‘ng tomonga aralashadi, loyiha guruhining uning qiymatini tan olgan holda va unga muvofiq, ularning intilishi o‘zining ketidan eng katta ulushni unda qoldiradi. “Eng qiziqarli soha” da internet-inkubatorga venchurli investor sifatida ishlash birmuncha foydalidir.

“Eng kichik qiziqarli soha” – aniq va ravshanki ishlash uchun foydali emas. Loyiha joylashgan spiralning o‘sha qismining nomi, (masalan, birinchi g‘altakning birinchi yarmi) koordinatalar tizimida ishlatilayotgan ushbu loyihaning umumiy tavsifini qisqacha, aniq va ravshan berishni taqozo qiladi. Har qanday model kabi, u ham o‘zining ilg‘orligini, yetakchiligini ko‘rsatadi.

Bu modelning barcha ko‘rinishdagi soddaliklari, uning loyiha guruhlari bilan kelgusidagi munosabatlarini rivojlantirishga nisbatan o‘xshash istiqbollarini bashoratlashga, o‘z fikrlarini, g‘oyalarini internet-inkubatsiyalash uchun taklif qilishga imkon beradi.

Internet-inkubatorning ayrim salbiy tomonlarini qayd etish kerak:

1. Internet-inkubatorga ishonch bildirgan g‘oyalar generatorlari o‘zining **nou-xaus**ini ruxsat olish yo‘nalishlaridan, ko‘p marotaba foydalanishdan va o‘z g‘oyalarini musodara qilinishidan har doim ham himoya qilolmaydi.

2. Internet-inkubatorga murojaat etuvchi tadbirkorlar, ruhiy bezovtalikni boshidan kechirishi mumkin, masalan, muloqotning mavhumligi, soxta shakllanishlar va boshqalar.

3. Doimiy ma'lumotlarning haddan tashqari yuklanishi, kompyuterga qat'iy bog'lanishi, tadbirkorning axborot tizimining haybatli "g'altagiga" aylantirilishi.

4. Tadbirkorning faoliyatidagi kuchaytirilgan zo'riqish, ortiqcha nazorat bularning barchasi asabiylashtiruvchi vaziyatni keltirib chiqaradi.

5. Internet tarmog'ida korxonaga haqida noto'g'ri ma'lumotlar bilan ishlash.

Internet-inkubator tahsinga sazovor, chunki u quyidagilarga qodir:

1. Tadbirkorning aqlini charxlaydi, katta miqyosdagi muammolarni qamrab oladi va ularning paydo bo'lish sabablarini batafsil tahlil qiladi, shuningdek, turli murakkab masalalar va vazifalarning eng samarali yechimlarini tanlay oladi.

2. Katta miqdordagi axborotni qayta ishlash jarayonini o'ziga oladi va uni nafaqat maslahat berish uchun, balki uni ta'lim, shu jumladan, kreativ ijodkorlik uchun ham qo'llaydi.

3 Tadbirkorning faoliyatini iloji boricha kamchiliklarga yo'l qo'ymagan holatda tartibga soladi.

4. Hamkorlikka va shijoatga dav'at qiladi, chunki bu sa'y-harakatlarning ta'siri katta samaraga olib keladi, shuning uchun ham hamkorlik va sheriklikda juda hikmat ko'p .

5. Iste'dodlarni, ayniqsa, tashkilotning asosiy tayanch sohasidagilarni o'stiradi.

6. Tadbirkorlarning qarashlarini umumbashariylashtiradi.

Internet-inkubatorida ishtirok etish bosqichlari:

1. Saytda so'rovnomani to'ldirish;

2. Suhbatlashuv;

3. Loyihani amalga oshirish;

4. Yangi investorlarni izlash va topish;

5. Menejment:

* axborotni boshqarish;

- * moliyani boshqarish;
- * buxgalteriya hisobi;
- * xodimlarni boshqarish va h.k ;

6. Huquqiy jihatdan qo‘llab-quvvatlash.

Internet-inkubatorga asosan quyidagi shaxslar murojaat qilishadi:

- * Oliy o‘quv yurtini bitirgan iste’dodli yoshlar;
- * Yetuk mutaxassislar;
- * Rassomlar va qiziqchilar.

Internet-inkubatorning faqatgina bitta esdan chiqarmaslik zarur bo‘ladigan tomoni mavjud, u ham bo‘lsa bor-yo‘g‘i hayotiy faoliyatning ahloqiy mezonlarida qo‘llaniladigan maqsadga erishishda lozim bo‘ladigan vositalar, ya’ni, hurmat, rozilik, xohish-istak, insonparvarlik belgilaridir. Muvaffaqiyatga erishishning va xavf-xatarni, shuningdek, tavakkalchilikni pasaytirishning asosi bo‘lib, avvalombor, insonlar va ularning g‘oyalari, internet, hamda menejment vazifalarining dinamik va o‘zaro bog‘liq holda muvaffaqiyatli amalga oshirilishi hisoblanadi.

Test

1. *Qo‘shma faoliyatni amalga oshirish uchun fuqarolarning ixtiyoriy birlashmasi ularning shaxsiy mehnatlariga va boshqa ishtirokiga, shuningdek, ularning birlashuvi mulkiy ulushli badallarga asoslangan. Bunda yuridik shaxslar ishtirok etishi mumkin - bu:*

- a) to‘liq sherikchilik;
- b) ishonch munosabatlari;
- v) aksiyadorlik jamiyatlari;
- g) ishlab chiqarish kooperativlari.

2. *Tijorat tashkilotlari - bu:*

- a) matlubot jamiyatlari;
- b) unitar korxonalar;
- v) assotsiatsiyalar;

g) jamg'armalar.

3. Tashkilotni har tarafdin o'rab turuvchi fon muhiti - bu:

a) raqobatchilar;

b) mol yetkazib beruvchilar;

v) iste'molchilar;

g) to'g'ri javob yo'q.

4. Tashkilot uni o'rab turuvchi muhitga bevosita ta'sir ko'rsatishi mumkin:

a) fon muhiti;

b) biznes muhiti;

v) a va b javob to'g'ri;

g) to'g'ri javob yo'q.

5. Tiklanishning eng yuqori nuqtasida tashkilot turi:

a) eksplerent tashkilot;

b) patient tashkilot;

v) zo'ravon tashkilot;

g) kommutant tashkilot.

6. Tashkilotning qayta tashkil etiladigan tashkilotdan farq qiladigan hayotiy aylanish davrining beshinchi bosqichining nomini ayting:

a) patient tashkilot ;

b) zo'ravonlik tashkilot;

v) kommutant tashkilot ;

g) letalent tashkilot.

7. "Strategiya" atamasi oliy soha deb tasavvur qilinuvchi harbiy san'atning ajralmas qismini anglatadi. Tarjimada u qaysi tilni ifodalaydi:

a) lotincha;

b) yunon;

v) ingliz ;

g) nemis.

8. Tashkilot strategiyasi to'liq quyidagicha nomlanadi:

- a) funksional-strategik;
- b) biznes-strategik;
- v) korporativ;
- g) to'g'ri javob yo'q.

9. Strategik boshqaruvning predmeti bo'lib quyidagi asosiy muammolar yechimi bilan bog'liq bo'lganlar hisoblanmaydi:

- a) tashkilotning bo'lg'usi faoliyati samaradorligini yaxshilashga yo'naltirilgan bosh maqsadlari;
- b) malakali mutaxassislarni taklif qilish yo'li bilan yangi tashkilotning texnologik uskunalarini o'zlashtirish;
- v) nazorat qilinmaydigan tashqi omillar, asosiy tashkilotni har tarafdan o'rab turuvchi fon muhiti;
- g) to'g'ri javob yo'q.

10. Tashkilotdagi barcha guruhlar birinchi navbatda quyidagicha tasniflanadi:

- a) rasmiy;
- b) norasmiy;
- v) jamoa;
- g) qo'mitalar.

11. Quyidagilar norasmiy guruhlarning bo'lishi mumkin bo'lgan salbiy tavsiflari safiga kirmaydi:

- a) tashkilotning maqsadlari bilan kelishmovchilikni shakllantirish imkoniyati;
- b) faoliyat samaradorligining intensivligining cheklanganligi;
- v) o'zgarishga va insonning xulq-atvoriga (konformizm) qarshilik ko'rsatish;
- g) to'g'ri javob yo'q.

12. Tashkilotdagi norasmiy guruhlarning afzalliklari - bu:

- a) menejment yukini osonlashtirish;
- b) kommunikatsion aloqalarni yaxshilash;

v) nizolarni kamaytirish;

g) to'g'ri javob yo'q.

13. Tashkilotdagi salbiy holatlarni yo'qotish va ijobiy tomonlarni kuchaytirish, bu kabi norasmiy guruhlarning ta'siri, rahbarlikka tavsiya etilmaydi:

a) ularning mavjudligini e'tirof etish;

b) norasmiy rahbarlar va guruh a'zolarining fikrlarini hisobga olish;

v) qarorlar qabul qilishda va ishlab chiqishda norasmiy guruhlarni jalb qilish;

g) a + b + g javoblar to'g'ri;

d) to'g'ri javob yo'q.

14. Menejment nazariyasi va amaliyoti quyidagi rasmiy guruhlarning turlarini taklif qiladi:

a) ishchi (maqsadli);

b) rahbarlikka xos (ko'rsatmali);

v) qo'mita (hay'at yoki kengash);

g) a + b + g to'g'ri javob;

d) to'g'ri javob yo'q.

15. Barcha turdagi rasmiy guruhlarni quyidagi tashkilotlarda tuzish mumkin emas:

a) davlat;

b) diniy e'tiqod;

v) tijorat;

g) a + b + c to'g'ri javob;

d) to'g'ri javob yo'q.

16. Milliy iqtisodiyot tuzilmasida tijorat tashkilotlari ustunlik qiladimi:

a) ha;

b) yo'q.

17. Hozirgi payda har bir tashkilot yopiq tizim hisoblanadimi ?

a) ha;

b) yo'q.

18. *Tashkilotning ichki muhiti o‘rab turuvchi (fon) va operatsion (biznes) muhit bo‘yicha tasniflanadimi:*

a) ha; b) yo‘q.

19. *Tashkilotning ikkinchi bosqichi hisoblangan kommutant tashkilot muvaffaqiyatli rivojlanmoqda, o‘shida davom etadimi:*

a) ha; b) yo‘q.

20. *Ba‘zi amerikalik olimlar menejmentning quyidagi turlarini ajratadi, masalan, davlat, harbiy, klub – shu to‘g‘rimi:*

a) ha; b) yo‘q.

Quyidagi 21-25 raqamdagi savollarga batafsil javob bering:

21. *Xizmat biznesini tashkil etishning maqsadi nima?*

22. *Bugungi kunda qaysi tashkilotlar va tashkiliy-huquqiy shakllar ustunlik qilmoqda?*

23. *Tashkilotning rivojlanishida qanday hayotiy aylanish davrlari mavjud ?*

24. *Zo‘ravon (violent) tashkilot bilan munozarali (eksplerent) tashkilot o‘rtasidagi asosiy farq nimada?*

25. *Tashkilotni boshqarish va rivojlantirish jarayonida guruhning dinamikasi o‘zida nimani namoyon qiladi ?*

26. *Dunyoda birinchi bo‘lib dunyoning qaysi davlati internet-inkubator yaratilishining tashabbuskori bo‘lgan?*

a) Buyuk Britaniya;

b) Italiya;

v) Rossiya;

g) Amerika Qo‘shma Shtatlari.

27. *Birinchi internet-inkubator qaysi yilda yaratilgan ?*

a) 1990 yil;

b) 1995 yil;

v) 2000;

g) 2005 yil.

28. *Internet-inkubatorining paydo bo'lishining, birinchi navbatda, bozorning o'ziga xos xususiyatlariga to'g'ridan-to'g'ri bog'liq joyi bormi ?*

- a) kompyuterlar bilan;
- b) yuqori texnologiyalar bilan ;
- v) xom ashyo resurslari bilan;
- g) mutaxassislar bilan.

29. *Internet-inkubatorning eng keng tarqalgan turi - bu:*

- a) tarmoq inkubatorlari;
- b) venchurli portal;
- v) venchurli akseleratorlar;
- g) venchurli inkubatorlar.

30. *Yetakchi menejrlarning fikriga ko'ra, loyihani internet-inkubatorida qo'llab-quvvatlashning o'rtacha qaysi muddati nafaqat loyihani boshlash uchun, balki bozorni o'zlashtirish uchun ham imkon beradi ?*

- a) 1 oy;
- b) 2-4 oy;
- v) 5-8 oy;
- g) 9-12 oy.

Seminar

1. Nazorat savollari

2.1.1. Menejment oid zamonaviy adabiyotlarda "tashkilotni boshqaruv tizimi sifatida" qanday belgilaydi?

2.1.2. Tashkilotlar nima uchun yaratilgan?

2.1.3. Mamlakatining iqtisodiyoti tarkibidagi eng ustuvor tashkilotlar qaysilar?

O'zingizning javobingizni asoslang.

2.1.4. Tijorat tashkilotlarining to'rtta tashkiliy-huquqiy shakllarini aytib o'ting.

2.1.5. Eng kamida besh turdagi xizmat tashkilotlarini nomlang.

2.1.6. Nodavlat notijorat tashkilotlarning beshta misolini bering.

2.1.7. Tashkilot qanday tizim deb nomlanadi (ochiq yoki yopiq) va nima uchun?

2.1.8. Ishbilarmonlik (biznes) muhiti tashkilot nuqtai-nazaridan tashkilotni o‘rab turuvchi fon muhitidan nimasi bilan farq qiladi?

2.1.9. Savdo tashkilotining ishbilarmonlik (biznes) muhitining kamida uchta misolini bering.

2.1.10. Menejment bo‘yicha zamonaviy adabiyotlarda tashkilotni rivojlantirishning nechta hayotiy aylanish davrlari ajratilgan? Tashkilot turlarni ayting ?

2.Munozara masalalari

2.2.1. Tashkilotning hayotiy aylanish davrlarining birinchi bosqichi qanday ataladi? U nimani ifodalaydi? Sizning fikringizcha uni nomining mohiyati nimani aks ettiradi? O‘ziningizning javobingizni asoslang.

2.2.2. Eksplarent (munozarali) tashkilot bilan violent (zo‘ravon) tashkilot o‘rtasida joylashgan tashkilot turi nimani tavsiflaydi? Sizning fikringizcha qaysi birining kelajagi bor?

2.2.3. Milliy zo‘ravon (violent) va baynalminal o‘rtasidagi farq nimada? Ushbu tashkilotlardan qaysi biri bilan ishlashni xohlaysiz? Nima uchun?

2.2.4. Kommutant tashkilotning rivojlanish istiqbollari uchun qanday sharoitlar yaratilgan?

2.2.5. Tashkilot hayotiy aylanish davrining beshinchi bosqichini ayting? Sizning fikringizcha, bu avvalgilaridan farq qiladimi?

2.2.6. Tashkilotning bir holatdan boshqasiga beshta bosqichlararo o‘tish jarayonini aytib o‘ting va ularning har biriga qisqacha tavsif bering? Qaysi bosqich sizning fikringizcha eng xavfli ? Nima uchun?

2.2.7. Tashkilot boshqaruv strategiyasining predmeti bo‘lib nima hisoblanadi? O‘zingizning holatingizni izohlang.

2.2.8. Asosiy boshqaruv strategiyasi va uning muqobillari to‘g‘risida nimalarni bilasiz ?

2.2.9. Tashkilot guruhlarini tavsiflang va qaysi omillar (kamida beshta) uning faoliyat samaradorligiga ta'sir o'tkazadi?

3. Ta'lim vaziyatlari

2.3.1.(4) Hozirda Rossiya iqtisodiyoti tarkibida qaysi tashkilotlar(tijorat yoki yo'q) ustunlik qilmoqda? Nima uchun? Ular haqida nimalarni bilasiz? Misollar keltiring.

2.3.2. (5) Siz tashkilotda xodimlar rivojlanishining qaysi turida ishlashni xohlar edingiz ? O'zingizning tanlovingizni izohlang ?

2.3.3. (6) Mehnatni ilmiy tashkil etish bo'yicha qoidalarni shakllantirgan tashkilotlarda ishlab chiqarish tadqiqoti nazariyasi va amaliyotiga o'z hissasini qo'shgan rus olimi A.K. Kastev (1882-1941) nazariyasi bilan tanishdingizmi ?

* Ishga kirishishdan oldin, uning barchasini shunday o'ylab ko'rish kerakki, ishqilib unda tayyor ishning modeli va mehnatga bag'ishlangan tadbirlar o'z yakunini topsin;

* Agar siz hali ham oxirigacha o'ylayotgan bo'lsangiz, unda asosiy bosqichlar va ish boshlanishi haqida batafsil o'ylash kerak;

* Barcha kerakli vositalarni va qurilmalarni tayyorlang;

* Ish joyidan keraksiz narsalarni olib tashlang, iflosgarchilikka chek qo'ying;

* Asbobni qat'iy tartibda joylashtiring;

* Ishlayotganingizda tananing qulay holatini izlang;

* Ishda oliftagarchilik qilmang. Ishga asta-sekin kirishing. Agar juda kuchli bo'lishingiz kerak bo'lsa, unda boshidan o'rnashing, yarim kuchingiz bilan harakat qiling, keyin barchasini allaqachon olasiz;

* Charchoqqa qadar ishlamang. Muntazam dam oling;

* Ishga kirishganda yumshoq harakat qiling;

* Ishlayotganingizda, ovqatlanmang, chekmang, choy ichmang, lekin dam olishni unutmang;

* Samarasiz ishni to'xtatib turish foydalidir, tartibni belgilash va yangidan ishga kirishish lozim;

- * Ishda muvaffaqiyatga erishsangiz, uni ko'rsatishga harakat qilmang;
- * Mag'rurlaning va muvaffaqiyatsizlikka uchragan holatingizda ruhan tushkunlikka tushmang, ishni qaytadan boshlang;
- * Ishni tugatishingiz bilan ish joyingizni yig'ishtiring;
- * Boshqa qoidalar ham bor.

Ushbu qoidalardan siz asosan nimani o'rgandingiz ? A. Kastevning qaysi tavsiyalarini bajarasiz?

(7) Sizga norasmiy guruhlarining xulq-atvor me'yorlarini ishlab chiqish topshirildi. Ushbu qoidalarni qanday tasnif qilasiz?

Asosiy xulosalar, tushunchalar, ta'riflar

Menejment bo'yicha zamonaviy adabiyotlarda, "tashkilot"ga tizimlashtirilgan, ongli, o'z burchini bajarish uchun odamlarning harakatini birlashtiruvchi, ochiq tizim sifatida, shuningdek, biznes va uni o'rab turuvchi fon muhiti bilan o'zaro munosabatlarga kirishish kabi maqsadlarga erishish imkonini beradigan sub'ekt sifatida ta'rif berilgan. Menejmentning asosiy tayanch vazifasi bo'lib, resurslarni o'zlashtirishning maqbul tartibini (muvozanati), mahsulot (xizmatlar) ishlab chiqarish va uni amalga oshirishni qo'llab-quvvatlashdir. Ushbu uchta jarayon tashkilot uchun juda muhimdir. Shuningdek, har qanday ishlab chiqarish tashkiloti uchun ishlab chiqarish bilan, xodimlar bilan, marketing bilan, buxgalteriya va moliya bilan bog'liq bo'lgan jarayon hisoblanadi.

Tashkilotlar ularning mavjudligini qo'llab-quvvatlaydigan biznes va tashkilotni har tarafdin o'rab turuvchi fon muhiti bilan o'zaro munosabatlarda turli ishlarni bajarish uchun yaratilgan. Barcha tashkilotlar uchun uning maqsad va vazifalarini aniqlash, strategiyasini ishlab chiqish, faoliyatini loyihalash va rejalashtirish, xodimlarni rag'batlantirish, ishlarni muvofiqlashtirish va nazoratga, shuningdek, hisobga olish, ish natijalarini va qayta aloqalarni amalga oshirishni baholash hayotiy zaruratdir.

Hozirgi kunda milliy iqtisodiyot tuzilmasida quyidagi tashkiliy-huquqiy shakllardagi tijorat tashkilotlari ustunlik qilmoqda:

1. Ishonchga kirgan to'liq hamkorlik va sherikchilik;
2. Mas'uliyati cheklangan yoki qo'shimcha ravishdagi aksiyadorlik jamiyatlari.
3. Matlubot jamiyatlari;
4. Unitar korxonalar (davlat yoki munitsipal (o'z-o'zini boshqaradigan));

Servis biznesi tashkilotlariga, masalan, ularning jumladan, mehmonxonalar, restoranlar, sataroshxonalar, poliklinikalar, fotosalonlar, atelelar, kir yuvish, kimyoviy tozalash, avtoulavlarni ta'mirlash ustaxonalari kabi turlari kiradi.

Notijorat tashkilotlarga, masalan, matlubot jamiyatlari, jamg'armalar, assotsiatsiyalar, kasaba uyushmalar, ittifoqlar va diniy tashkilotlar kiradi.

Tashkilot strategik boshqaruvining predmeti bo'lib, ishbilarmon-biznes muhitini, tashkilotni har tarafdan o'rab turuvchi fon va ichki muhitni tahlil qilish, tashkilotning maqsad va vazifalarini aniqlash, strategiyani tanlash va amalga oshirish, shuningdek, uning bajarilishini baholash va nazorat qilish hisoblanadi.

Guruhlar faoliyatining samaradorligiga (rasmiy va norasmiy) bir xil omillar ta'sir ko'rsatadi, masalan: guruhning ko'lami, uning tarkibi, hulq-atvor me'yorlari, muvofiqligi, guruhning birligi, nizo, jamoa a'zolarining mavqei va rollari, guruhiy hamfikrlilik.

2000 yilda tashkilotning yangi shakli sifatida birinchi internet-inkubator yaratildi. Internet-inkubatorning paydo bo'lishi va amalga oshirilishi avvalambor, to'g'ridan-to'g'ri yuqori texnologiyalar bozorining o'ziga xos xususiyatlariga bog'liqdir.

III bob. Boshqaruv funksiyalari, ularning o‘zaro aloqasi va dinamizm

III bobni o‘rgangach talaba quyidagilarni bilishi kerak:

Asosiy menejment funksiyalari:

- a) rejalashtirish;
- b) tashkiliy boshqaruv tuzilmalari;
- v) motivatsiya;
- g) nazorat.

quyidagilarga ega bo‘lishi kerak:

menejmentning asosiy funksiyalari munosabatlar va dinamizmni tavsiflaydi.

ko‘nikmalarga ega bo‘lish:

boshqaruv jarayonida menejmentning asosiy funksiyalarining qo‘llanilishi:

- resurslar (mehnat, zahiralalar, moliya va h.k.);
- jarayonlar (moddiy-texnika ta‘minot, ishlab chiqarish, sotish, marketing va boshqalar);
- natijalar (sifat, hosildorlik, xarajatlar va boshqalar).

III bobni o‘rganayotganda sizga kerak bo‘ladi:

- Menejment kursining ushbu bo‘limi bo‘yicha seminar va testlar banki uchun topshiriqni bajarish: nazorat savollariga javob bering, munozarali masalalarni muhokama qilishda, ya‘ni test sinovlarida, o‘quv sharoitlarida ishtirok etish.

Mavzuga oid kurs ishi, referat, esse yoki ilovalar tayyorlash:

1. Menejment funksiyalari, ularning o‘zaro aloqasi va dinamizm;
2. Strategik rejalashtirish – hayot kechirish sharti va bozorda tashkilotning raqobatbardoshlik pozitsiyalarini kuchaytirish;
3. Tashkiliy boshqaruv tuzilmalarining turlari va tashkilotning boshqaruv tuzilmasini loyihalash tamoyillari;
4. Vakolat va mas‘uliyat delegatsiyasi;
5. Motivatsion ahamiyatga ega nazariyalar va ularning jarayonlardagi farqlari;

6. Motivatsiya nazariyasining eng mashhur vakillari va ularning ishlarini tahlil qilish;

7. Nazorat menejment vazifasi sifatida (mavzuni yanada chuqurroq o'rganishga qaror qilgan talaba va tinglovchilar uchun).

Tabiat o'z harakatida to'xtashni bilmaydi va barcha harakatsizlikni jazolaydi.

I.V. Gyote

3.1. Rejalashtirish

Strategik rejalashtirish kelajakka tegishli qarorlar emas, balki, bugun qabul qilingan qarorlarning kelajagidir.

Piter Draker.

Rejalashtirish - tashkilotga samarali ishlashni ta'minlash imkonini beradigan juda o'zgaruvchan qaror qabul qilish va yaratish jarayoni, shuningdek, tashkilotning butun majmuaviy faoliyatini o'z ichiga oluvchi menejment funksiyasi bo'lib unda:

- tashqi muhitning holatini va ekologik omillarni tahlil qilish;
- strategik marketing bosqichida shakllangan maqsadga erishish uchun muqobil variantlarni baholash va maqbullashtirish;
- biznes-rejani ishlab chiqish;
- rejani amalga oshirish.

Rejalar tarkibi va davri bo'yicha quyidagicha bo'lishi mumkin:

- 1) strategik, uzoq muddatli (5 yil va undan ko'p);
- 2) taktik, o'rta muddatli (1 yildan 5 yilgacha);
- 3) tezkor, qisqa muddatli (1 yil yoki undan kam).

Rejalar, shuningdek, muammoli, kompleksli, mahalliy bo'lishi mumkin.

Strategiya - tashkilot missiyasining amalga oshirilishini va maqsadlariga erishishini ta'minlashga mo'ljallangan batafsil qamrovli kompleks rejadir.

Strategik rejalashtirish -tashkilotning maqsad va vazifalarini aniqlaydigan, zaruriy iqtisodiy resurslarni tanlash va o'zlashtirish strategiyasi, yaqin kelajakda

tashkilot faoliyatining samaradorligini ta'minlash maqsadida ularni taqsimlash va foydalanishning o'zgaruvchan jarayonidir.

Tashkilot faoliyatini rejalashtirishning asosiy vazifalari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

- 1.Strategik marketing muqobil variantlarining bashoratini inobatga olgan holda tashkilotning istiqbolli maqbul strategiyasini tanlash;
- 2.Tashkilotning rivojlanishi va barqaror faoliyat yurishini ta'minlash;
- 3.Ilmiy yondashuvlarga asoslangan holda innovatsiyalarning assortimentlar portfeli nomenklaturasi bo'yicha maqbulini shakllantirish;
4. Tashkilot maqsadlarining tarkibiy tuzilishi;
5. Rejalarni keng ko'lamda amalga oshirish;
6. Rejalar samarali bajarilishini ta'minlovchi texnik-tashkiliy va ijtimoiy-iqtisodiy choralarni ishlab chiqish;
7. Ishlar sifatiga, resurslarga, ijrochilarga: rejalarining o'z vaqtida bajarilishini muvofiqlashtirish.
8. Ma'naviy va moddiy rag'batlantirish rejalari.

Strategik rejalashtirish qat'iy belgilangan qoidalarga muvofiq qo'llaniladigan operatsion tizim bilan tavsiflanadi, ularning izchillik bilan amalga oshirilishi ko'zlangan maqsadga erishishga olib keladi (3.1-jadvalga qarang).

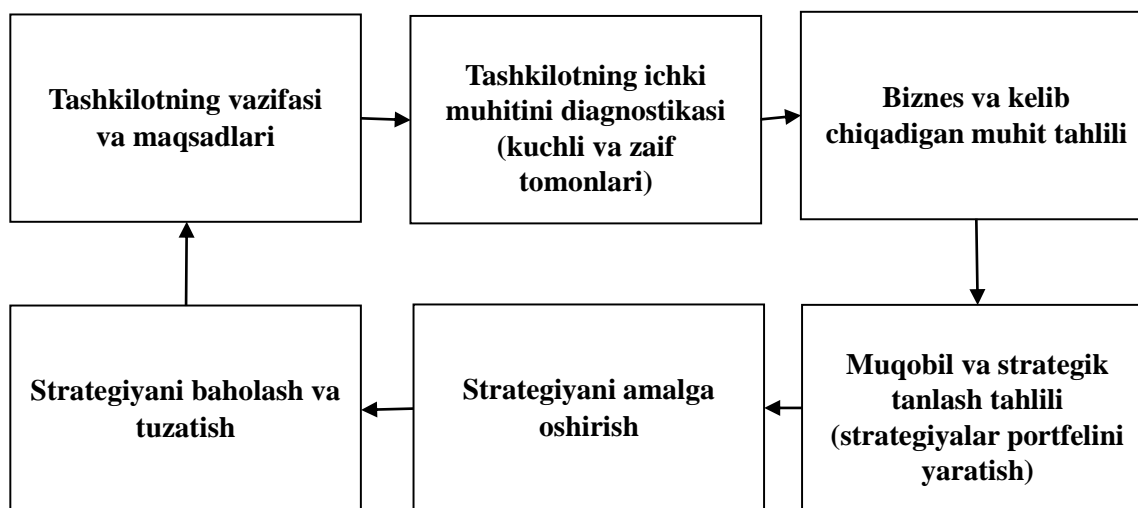
Topshiriq va vazifalar tashkilotning yuqori darajadagi rahbariyati tomonidan belgilanadi va ular barcha darajadagi ijrochilar va rahbarlar tomonidan amalga oshiriladi.

Strategik tanlov elementlarining o'zaro aloqasi strategik rejalashtirish jarayonining murakkabligini tushunish uchun muhimdir (3.1-jadvalga qarang) va tashkilotning strategik boshqaruv tizimini, bu qiyinchiliklarni bartaraf etish uchun yaratish zarurdir.

Strategik rejalashtirish algoritmi

3.1.- jadval

№	Rejalashtirish tomonlarining nomlanishi	Strategik rejalashtirish mazmuni
1.	G'oyaviy	Vazifalarni aniqlashtirish. Nima qilish kerak?
2.	Texnologik	Qanday qilish kerak?
3.	Resursli	Qanday iqtisodiy resurslardan foydalanib qilish kerak?
4.	Hodimlarga oid	Aynan kim tomonidan bajariladi?
5.	Tashkiliy-boshqaruv	Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi qanday bo'lishi kerak?
6.	Muddatli	Qanday vaqtda va qanday ketma-ketlikda bajariladi?



3.1 - chizma. Umumiy ko‘rinishdagi tashkilotlarda strategik jarayonlar ketma-ketligi modeli

Tashkilotlarning o‘zgaruvchan davri strategik rejalashtirish jarayonining o‘ziga xos modelini qo‘llashni qiyinlashtiradi, biroq, ma’lum bir modelni ishlab chiqish uning umumiy ko‘rinishiga yo‘naltirilgan bo‘lishi mumkin.

Rejalashtirishning asosiy tamoyillari:

1. Strategik va taktik rejalarning uzluksizligi. Biznes-reja bo'limlarida, tashkilot strategiyasining bo'limlariga qaraganda ko'proq rejali ko'rsatkichlar soni bo'lishi kerak. Biznes-reja ko'rsatkichlari qoida bo'yicha tashkilot uchun hozirgi daqiqada yanada qat'iy va foydali bo'lishi lozim.

2. Ijtimoiy yo'nalish - muammolarni hal etish xalqaro ekologik standartlarga, xavfsizlikka, tovarlar va xizmatlarning ergonomikasiga (sharoitlarni yaratishga), tashkilot ish yurituviga, shuningdek, jamoani ijtimoiy rivojlantirish ko'rsatkichlariga javob berishi va mos kelishi kerak.

3. Rejalashtirish ob'yektlarini ularning imkon doirasida ishlashi - mavjud resurslarni oqilona taqsimlash maqsadi. Tovarlar va xizmatlar raqobatbardoshligining turli darajalarida resurslarni taqsimlashning ustuvor yo'nalishlari maxsus usul bilan hisoblanadi.

4. Rejali ko'rsatkichlarning mosligi - taxminlar prognozini takomillashtirish, shuningdek, rejali muqobil ko'rsatkichlar prognozida hisobga olingan omillar soni yo'li bilan xatolarni kamaytirish.

5. Ish yurituv va ko'z ilg'amas parametrlar doirasida rejaviy kelishuv- tashqi muhit omillarining o'zgaruvchanligini tadqiq qilish va ushbu omillarning reja ko'rsatkichlariga ta'sirini o'rganish.

6. Rejaning variantlilik - eng kam xarajat bilan mustahkam maqsadga erishishni ta'minlaydigan bir xil maqsadga erishtiradigan va maqbul variantni tanlash yo'li bilan kamida uchta muqobil variantni ishlab chiqish.

7. Reja balansi - ierarxiya bo'yicha balans ko'rsatkichlarining uzluksizligi, masalan, daromadlar va xarajatlarda balansida, eng muhim ko'rsatkichlar uchun zahirani e'tiborga olishni nazarda tutadi.

8. Rejaning iqtisodiy asoslanganligi faqat tizimli tahlil, prognozashtirish, maqbullashtirish va muqobil variantlarni iqtisodiy asoslash kabi tizimlarni amalga oshirgandan so'nggina, rejali ko'rsatkichlarni tanlash variantining yakuni hisoblanadi.

9. Rejalashtirish tizimini avtomatlashtirish – axborotlarni kodlashni rejalashtirish. Ob'yektning hayotiy tarzi bo'yicha uning birligi va tizimlilikini, tezkor qayta ishlashni, axborotlarni uzatish va saqlash kabi vazifalarni amalga oshiruvchi vaqtinchalik kompyuter texnologiyalarini qo'llash.

10. Rejalashtirish tizimining qayta aloqasini ta'minlash - rejani to'g'rilash bo'yicha uni yaratuvchiga uzatish uchun ijrochining imkoniyati.

Yuqorida keltirilgan barcha rejalashtirish tamoyillarining amal qilishi birmuncha qiyin. Faqat zarur resurslar (birinchi navbatda, yuqori malakali mutaxassislar zamonaviy kompyuter texnologiyalari) joylashtira oladigan katta tashkilotlar borki, shulargina rejalashtirish tamoyillarining butun majmuasini bajara olishi mumkin.

Qat'iy raqobat sharoitida har bir tashkilot rejalashtirishdagi quyidagi an'analarni hisobga olishi lozim:

- reja ishlab chiqish muddatlarini qisqartirish;
- zamonaviy maqbullashtirish usullari va marketing konsepsiyasini joriy qilish;
- qabul qilinadigan rejalashtirish tamoyillarining sonini ko'paytirish hisobiga reja sifatini oshirish.

Rejaning sifati – rejani amalga oshirish jarayonida qo'lga kiritilgan, mustahkam haqiqiy qiymatidan, eng kam o'zgarishni ta'minlovchi ilmiy yondashuv va tamoyillariga javob beradigan uning parametrlarining yig'indisidir.

Rejaning sifatini oshirishning asosiy usullari quyidagilar hisoblanadi:

- menejmentga ilmiy yondashuvlar;
- qat'iy rejalashtirish tamoyillari;
- rejalashtirishning yuqori sifatli axborot va uslubiy jihatdan ta'minlanishi;
- rejani ishlab chiquvchilar uchun samarali rag'batlar.

Rejalashtirishda mutaxassislar quyidagi yondashuvlarni qo'llashni tavsiya etadilar:¹⁰

¹⁰ О.С. Виханский. Стратегическое управление. Москва, 2002.

1. Tizimli - rejalashtirilgan ko'rsatkichlarni tuzish, maqsadlar daraxtini barpo etish, rejalashtirilayotgan ko'rsatkichlar tizimini sintez va analizi uchun ierarxiya darajasining sonini aniqlash, ushbu ko'rsatkichlar omillariga atrof-muhitning va ko'z ilg'amas omillarning ta'sirini o'rganish, tashqi muhitga moslashuvchanlikni tahlil qilish, rejalarning standartligi va yangiliklarga moyilligi kabilardir.

2. Tuzilmaviy - iqtisodiy resurslarning taqsimlanishini asoslash bo'yicha.

- maqsadlar daraxti tomonlari;
- rejaning bo'limlari;
- tarkibiy bo'linmalar;
- muammolar;
- vaqt va hakoza.

Resurslarni taqsimlashning asosiy mezonlari bo'lib resurslardan foydalanish samaradorligi va muammolar dolzarbligi hisoblanadi.

3. Marketingli-resurslarni taqsimlashda ustuvor ahamiyatni rejalashtirilayotgan ob'yektning sifatiga qaratish, ijrochi manfaatlarini rejani ishlab chiqaruvchining manfaatlaridan ustun qo'yish kerak.

4. Funktsional - rejaning ishlab chiquvchisi rejalashtirilayotgan ob'yektning funktsional va qiymat tahlili natijalarini va uning tomonlarini butunlay zamonaviy yangi tuzilmadan kelib chiqqan holda quyi tizimlardan o'tish paytida istiqboldagi funktsiyalarga (maqsadlarga) mos ravishda ishlab chiqishi kerak.

5. Takror ishlab chiqarish - evolyutsion yondashuvga yo'naltirilgan ob'yektlarni rejalashtirishning takror ishlab chiqarishini eng yaxshi jahon andozalari darajasida olib borishni ko'zda tutadi.

6. Me'yorli - doimiy ravishda resurslarni tejashni, resurslar iste'molining zamonaviy, ilg'or me'yorlariga rioya qilingan va resurslarning sarf me'yorlarini hisobga olgan holda amalga oshirish lozim, bu ayniqsa, raqobatni kuchaytirish sharoitida o'ta muhimdir.

7. Majmuaviy –rejani ishlab chiqishda va uni amalga oshirishda texnik-iqtisodiy, ekologik, tashkiliy, ijtimoiy, ruhiy va boshqa jihatlarni hisobga oladi.

8. O‘zaro hamkorlikka doir - agar vertikal va gorizontalar bo‘ylab o‘zaro hamkorlikka doir yo‘nalishlar, shuningdek, tashkilot boshqaruvining quyi tizimlaridagi rejalashtirilgan ob‘yektning barcha bosqichlaridagi hayot tarzi uchun xarajatlar va natijalar hisobga olingan bo‘lsa reja sifatini yaxshilash mumkin.

9. O‘zgaruvchan – ob‘yektning rejalashtirish rivojlanish ko‘rinishida, ya‘ni, sabab-ta‘sir munosabatlarini tahlil qilish, bo‘ysunish, ob‘yektlarning o‘xshash faoliyatini retrospektiv (o‘tmishga nazar solib, qiyosiy) tahlil qilish va ularning rivojlanish bashoratiga ko‘ra ko‘rib chiqiladi.

10. Jarayonli - barcha menejment funksiyalari o‘zaro bog‘liq holda ko‘rib chiqiladi. Rejalashtirilgan davr uchun rejalashtirilayotgan ob‘yektning me‘yorli raqobatbardoshligiga va bozor tadqiqotlari va rivojlanishiga asoslangan holda tashkilotning strategiyasini ishlab chiqishni rejalashtirish oldidan marketing strategiyasi muhim ahamiyatga ega. Rejalashtirish bosqichida ushbu me‘yorlar standartlarga, resurslarga, ijrochilarga, rejalashtirish muddatlariga, samaradorligi va boshqalarga bog‘langan.

11. Maqbullashtirish - reja ishlab chiquvchi muhandislik hisob-kitoblariga, matematik va iqtisodiy-statistik usullarga, ekspert baholash va boshqalarga tayanishi kerak. Rejalashtirish ko‘rsatkichlari umumiy so‘zlar bilan ifodalanmasligi kerak, masalan, “turini yaxshilash”, “oshirish” kabilarga emas, balki miqdoriy ko‘rsatkichlarga, ya‘ni, masalan, “ma‘lum bir xizmatning birlik qiymatini kamaytirish joriy yilda o‘tgan yilga nisbatan 5 foizni tashkil qildi”.

12. Vaziyatli - rejali ko‘rsatkichlarning va turli usullarning muvofiqligi, yaroqliligi maxsus strategik (rejalashtirganda) yoki taktik (rejani amalga oshirishda) vaziyatni aniqlash orqali diqqat e‘tiborga olinadi.

Strategik reja tuzish o‘z payoniga etgach, o‘z navbatida, uni amalga oshirish, ishga tushirish jarayoni boshlanadi, ammo shoshmaslik kerak.

Rejalashtirish natijalarini taqqoslash yo‘li bilan strategik rejani baholashni amalga oshirish lozim.

Baholash jarayoni strategiyaga tuzatishlar kiritish uchun qayta aloqa mexanizmi sifatida qo‘llaniladi. Baholash, agar tashkilotning barcha darajalarida yuqoridan pastgacha tizimli va uzluksiz ravishda amalga oshirilsa uning samarasi bo‘ladi. Bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarning mutaxassisleri quyidagi savollarga javob berishni tavsiya etadi:¹¹

- 1) Ushbu strategiya tashkilotning imkoniyati bilan birlasha oladimi ?
- 2) Ushbu strategiya ma’lum ko‘lamdagi tavakkalchilik darajasini qabul qiladimi ?
- 3) Strategiyani amalga oshirish uchun tashkilot yetarli mablag‘larga egami ?
- 4) Strategiya tashqi tahdidlarni va imkoniyatlarni hisobga oladimi?
- 5) Strategiya tashkilot resurslaridan foydalanishning eng yaxshi usuli hisoblanadimi?

Strategiyani baholash jarayonida qatnashadigan bir qator mezonlar mavjud, masalan, miqdoriy: bozor ulushi, sotish hajmining o‘sishi, harajatlar darajasi va ishlab chiqarish samaradorligi va sotish, xodimlar qo‘nimsizligi, ishga chiqmaslik, sof foyda va h.k., shuningdek, sifat jihatidan: yuqori malakali menedjerlarni jalb qilish usullari, mijozlarga xizmat ko‘rsatish hajmini kengaytirish, bozorni o‘rganishni chuqurlashtirish, tavakkalchilik xavflarini kamaytirish, imkoniyatlardan foydalanish.

Strategik rejalashtirish jarayonini baholashning samarali bo‘lishini ko‘proq standart mezonlarga bog‘liq deb ta’kidlash lozim.

Tashkilotning strategik holatini baholash uchun mutaxassislar turli usullardan foydalanishni tavsiya qiladi, masalan:¹²

1. SWOT tahlillari (kuch, kuchsizlik, imkoniyatlar, tahdidlar);
2. SRASE usuli (strategik ahvolni va harakatlarni baholash);

^{11,12} Г.Х. Попов. Эффективное управление. М., Экономика

3. Porter modeli (besh kuchlar modeli - yangi raqobatchilardan kelgan tahdidlar, yetkazib beruvchilar, mijozlar; tovarni almashtiruvchilarning paydo bo'lishi, raqobatchilar o'rtasidagi munosabatlar);

4. Asosiy tayanch masalalar usuli - omillarni tahlil qiluvchi ichki omillarga: (marketing, moliya, xodimlar, madaniyat, tashkilotning obro'si) va tashqi (tashqi muhitdagi o'zgarishlarni baholash jarayoni va tashkilotning maqsadlariga erishishiga yordam beradigan yoki qiyinchiliklar olib keladigan tashqi imkoniyatlarni va xavfni o'rganish) omillarga: siyosiy, iqtisodiy, bozor, texnik, jamiyatning ijtimoiy ahvoli, raqobat, xalqaro);

5. Senariyli usullar (optimistik, pessimistik va ular orasidagi ma'no);

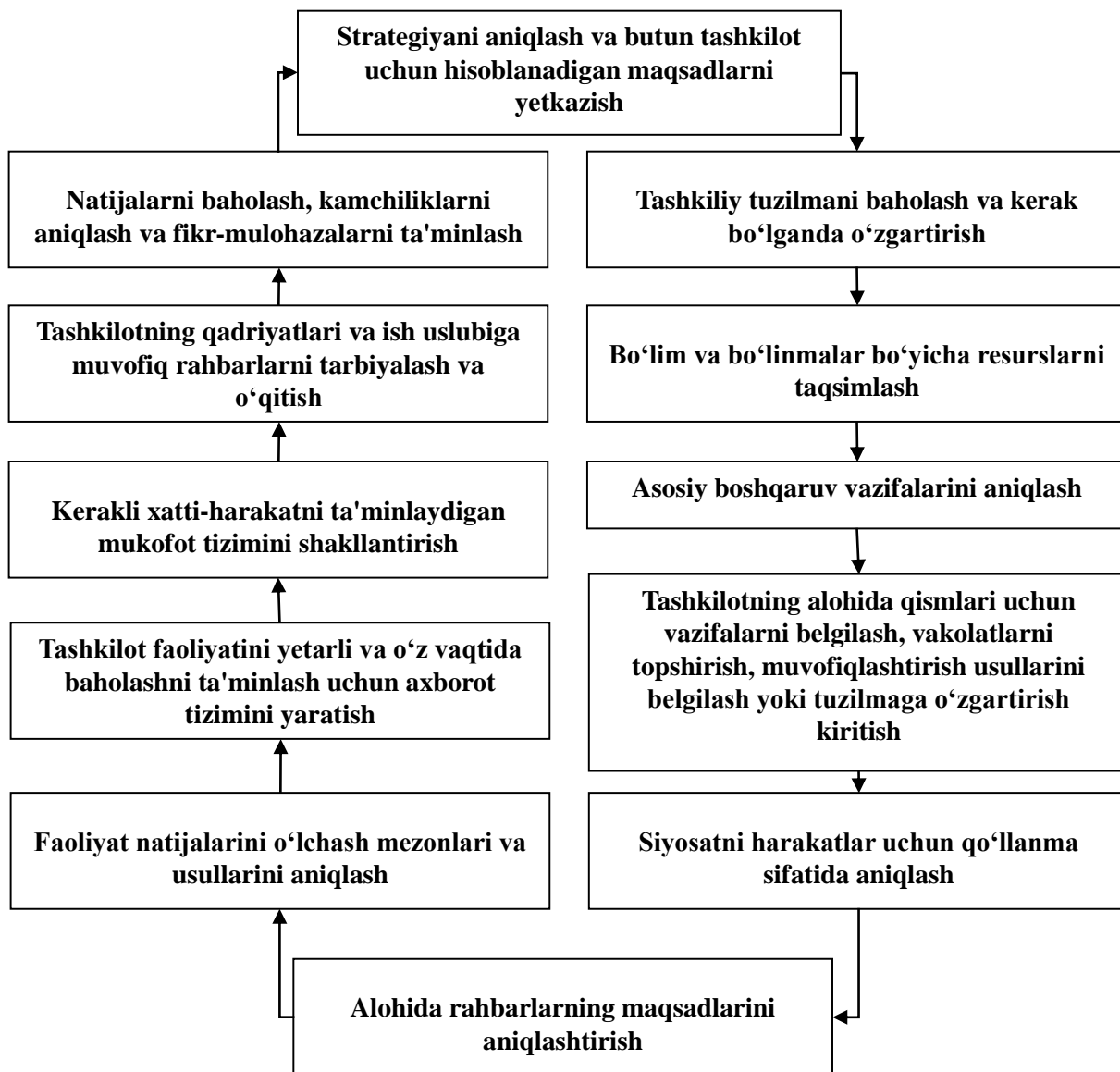
6. Boston maslahat guruhi tarmoq imkoniyatlari munosabatlari bo'yicha o'zgarishlarni va tashkilot bilan bog'liq vaziyatni baholash uchun o'zining matritsasini ishlab chiqdi.

Investitsiya portfelini tahlil qilishda, tashkilot yoki uning mahsulotlarining bozordagi ulushi bilan barcha ishlab chiqarish-tijorat faoliyatining o'sish sur'atlari o'rtasida qiyoslash o'tkazildi. Misol uchun, agar mahsulot yoki xizmatlar bozorda katta ulushni egallasa va yuqori o'sish sur'atlariga ega bo'lsa "Yulduz" yoki "Yulduzli soat" maqomini oladi, unda tashkilot o'sish strategiyasini ushlab turadi. "Sog'iluvchi sigir" o'sishning cheklangan strategiyasidir. "Yovvoyi mushuk" - strategiyalarning birlashuvi (xavfli holat). "It" – qisqarish strategiyasi, mahsulot yoki xizmatlar bozorda kam ulushni va past o'sish sur'atini egallaydi.

Ob'yektiv baholangandan so'nggina strategiyani amalga oshirishga kirishish mumkin (3.2- chizmaga qarang).

Strategiyani amalga oshirish yoki o'zgartirish jarayonida rahbariyat tashkilotning tuzilishi va uning munosabati bilan bog'liqligini e'tiborga olishi, shuningdek, boshqarish va rejalashtirish tuzilmalarini shakllantirishni birlashtirishi kerak. Tuzilma har doim strategiyaga asoslanishi va muayyan vaziyatda iloji boricha ko'proq uning samaradorligini ta'minlashi kerak.

Dj. Gelbrejt va uning hamkasblari 1977 yilda strategiyaning tashkilotning boshqaruv tuzilmasini loyihalashtirishga va tashkilotning tashkiliy tuzilmalari turlariga ta'sirini tavsifladilar.



3.2.- rasm. Strategiyaning amalga oshirish jarayoni chizmasi.

Birqancha vaqt avval (1962 yilda) A.Chandler o'zining tanlab olingan strategiyaga mos keladigan tashkilotni loyihalash tamoyilini shakllantirdi.

Tashkilot oldidagi strategiyaning o'zgarishi tashkilotning yangi boshqaruv tuzilmasini loyihalashtirish muammosini qo'yadi.

3.2. Tashkiliy boshqaruv tuzilmalari turlari va tashkilotning boshqaruv tuzilmalarini loyihalash tamoyillari

Tashkilotning boshqaruv tuzilmasi yoki tashkiliy boshqaruv tuzilmasi menejmentning asosiy tushunchalardan biridir. U vazifa va topshiriqlar, maqsadlar, boshqa funksiyalar, boshqaruv jarayoni, menejerning ishlari va ularni vakolati doirasida tarqatish bilan uzviy bog'liqdir. Tashkiliy boshqaruv tuzilmasining muayyan turi doirasida, menejment (axborotlar harakati oqimidan to boshqaruv qarorlari qabul qilinguncha), ya'ni, boshqaruvning barcha darajalarida menejerlar ishtiroki amalga oshiriladi. Tashkiliy boshqaruv tuzilmasining menejment tizimi binolarning temirli karkasiga qiyoslanadi. Sababi ular ham tashkilotda kechayotgan jamiki jarayonlarning o'z vaqtida va sifatli qilib amalga oshirilishini ta'minlash uchun qurilgan. Agar munosabatlar aniq belgilangan va muvofiqlashtirilgan bo'lmasa xodimlar va tashkiliy birliklar o'rtasidagi ixtisoslashuv samarasiz bo'ladi. Vakolatlarni yo'naltirish (delegatsiyalash) - tashkilot bilan xodimning o'zaro munosabatlarini rasmiy tarzda rahbar tomonidan o'rnatiladigan asosiy jarayondir.

Delegatsiyalash - faoliyat turining uzatilishi bo'lib unda ijrochiga vakolat berilgan holda ijrochi ishning sifatli va o'z vaqtida bajarilishi mas'uliyatini o'z zimmasiga oladi.

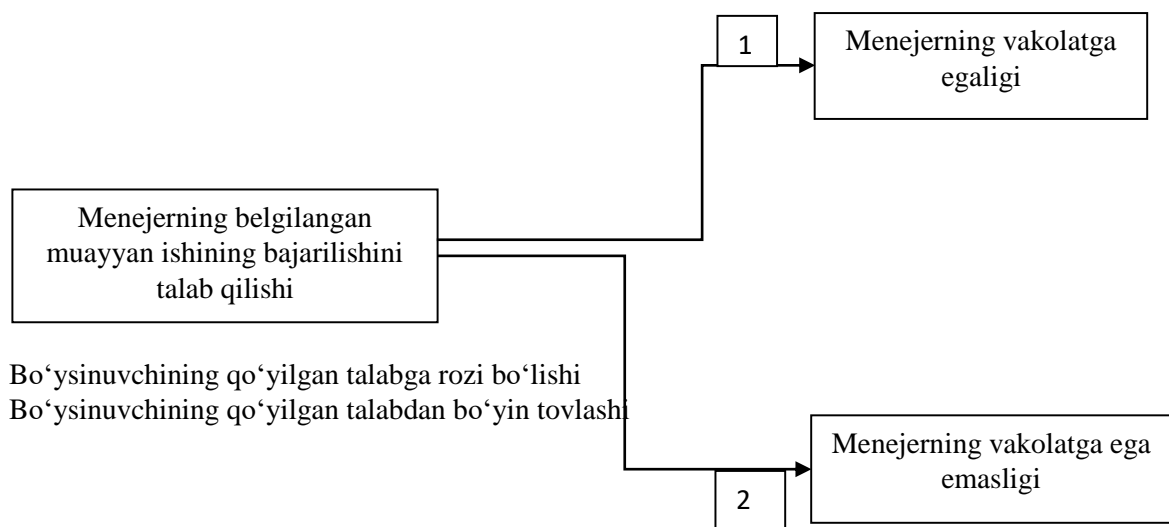
Mas'uliyat- muayyan vazifalarni hal qilish va ular uchun minimal darajada qoniqarli ish bajarish uchun javobgar bo'lish majburiyati hisoblanadi. Mas'uliyat hajmi - menejerlarning, ayniqsa yirik tashkilotlar rahbarlarining yuqori lavozim maoshining sabablaridan biridir.

Delegatsiya faqat ongli ravishda vakolat berish yo'li bilan amalga oshiriladi, shaxsiy mas'uliyatga yo'naltirilgan bo'lishi mumkin emas.

Vakolatlar - tashkilot resurslaridan foydalanish huquqining cheklanganligi bo'lib, belgilangan vazifalarning yechimi uchun ularni xodimlarga kuchaytirilgan holda yo'naltirish. Vakolat oddiy xodimga emas, balki muayyan bir lavozimda o'tirgan shaxsga beriladi. Agar lavozimda o'tirgan shaxs mansab lavozimini

almashtirsa unda berilgan vakolat o'z kuchini yo'qotadi va yangi lavozim bo'yicha yangi vakolatlarga ega bo'ladi. Vakolatlar har doim cheklangan (3.3- chizmaga qarang).

Ko'pchilik tashkilotlarda ishlovchi menejerlarning vakolatlari madaniy stereotiplar (qoliplar), jamoaning odatlari, xushfe'llik an'analari bilan boshqariladi, ijrochilarga berilgan vakolatli huquqlar chiziqli vakolatlar deb ataladi.



3.3.-rasm. Tashkiliy vakolatni qabul qilish konsepsiyasi

Rasmiy vakolatlar ko'pincha hokimiyatning aralashuvi yoki norasmiy guruhlar faoliyati tufayli buzilish supasida turadi.

Chiziqli vakolatlarning eng samarali usuli yakkahokimlik tamoyili bo'yicha qo'mondonlik zanjiri hisoblanadi. Bunda ijrochi topshiriq va ko'rsatmalarni bevosita faqat bitta rahbardan oladi va faqat uning oldida javob beradi.

Xorijiy iqtisodiy adabiyotlarning mualliflari va mutaxassislar menejment asoslari bo'yicha ta'kidlaydilarki, ishni tashkil etish o'zlarining darajasidan qat'iy nazar barcha mustaqil rahbarlarning vazifasidir, ammo tashkilotning tashkiliy boshqaruv tuzilmasini tanlash qarori deyarli har doim oliy darajadagi rahbarlar tomonidan amalga oshirilishi lozim.

Tashkiliy boshqaruv tuzilmasini loyihalashtirish bosqichlari va ularning ketma-ketligi quyidagilardir:

1. Tashkilotning gorizonttal ravishda keng qism (blok) lar bo'yicha bo'linishi - strategiyani amalga oshirish bo'yicha faoliyatning eng muhim sohalarga mos keladigan yo'nalishlaridir. Qanday faoliyat turlari chiziqli bo'linmalar tomonidan qaysi birlari esa ma'muriy bo'linmalar tomonidan bajarilishi kerak.

2. Har xil lavozimdagi vakolatlarining nisbatini o'rnatish.

O'rta va quyi darajadagi rahbarlar kerakli ma'lumotlarni taqdim qiladi, buyruqlar zanjirini o'rnatib, ixtisoslashuvni yanada samarali qo'llash uchun va yuqori darajali rahbarlarning topshirig'idan ortiqcha yuklanmaslik maqsadida birmuncha kichikroq bo'linmalarga boshchilik qiladi.

3. Lavozim majburiyatlarini belgilash –vazifa va topshiriqlarning bir butun to'plami sifatida ularni bajarish uchun maxsus ijrochilarga topshirish.

Ishlab chiqilgan tashkiliy boshqaruv tuzilmasi qotib qolmagan shakl, u binoning karkasiga o'xshaydi va tuzilma va uning takomillashuvida "oxiri yo'q" o'zgarish jarayonidir. Tashkiliy o'zgarishlar noto'g'ri xatti-harakatlar ketma-ketligida har tomondan qarama-qarshiliklarga uchraydi. To mazkur tasdiqni tashkilotning strategik va tezkor rejalaridagi kechayotgan mavjud o'zgarishlarni rahbarlarning turli boshqarish tizimida, masalan, funksional boshqaruv faoliyatlarida hisobga olish va aks ettirishdir.

Funksional bo'limlashtirish (departamentalizatsiya) - bu tashkilotlarning alohida elementlariga bo'linish jarayoni bo'lib, ularning har biri o'ziga xos aniq belgilangan vazifaga va majburiyatga egadir. An'anaviy funksional qismlar, masalan, ishlab chiqarish tashkilotlari- bular ishlab chiqarish bo'linmalari, marketing, moliya bo'limlari va boshqalar.

Hozirgi kunda ko'plab o'zlarini muvaffaqiyatli sanagan tashkiliy boshqaruv tuzilmalarining muqobil turlari mavjud.

Tashkiliy boshqaruv tuzilmalarining birinchi turi, tizimli ishlab chiqilgan va hali ham yetakchi bo'lib qolgan shakli, ma'muriy tashkiliy boshqaruv tuzilmalari deb nomlandi. Bu quyidagilar bilan tavsiflanadi:

1. Mehnatning aniq va yuqori darajada taqsimlanishi va har bir lavozimlarda yuqori malakali mutaxassislarning paydo bo'lishi;
2. Har bir quyi darajadagi xodimlar o'zlaridan yuqorida turadigan bo'g'inlarga bo'ysunadigan va nazorat qilinadigan boshqaruv darajalarining rivojlangan ierarxiyasi;
3. O'z xizmat vazifalarini bajaradigan xodimlarning o'xshashligini va turli xil faoliyat turlarining muvofiqlashuvini ta'minlaydigan umumlashtirilgan o'zaro bog'langan rasmiy qoidalar tizimi, me'yorlar, me'yoriy hujjatlar va standartlar;
4. O'z xizmat vazifalarini rasmiy shaxslar tomonidan bajarilishining rasmiy egasizligi;
5. Xodimlarni o'zboshimchalik bilan ishdan bo'shatishni himoyalash va malakaviy talablarga muvofiq qat'iy ravishda ishga joylashtirish.

Ma'muriy tashkiliy boshqaruv tuzilmalarining kamchiliklari mavjud:

1. Yo'riqnomalar, qoidalar, me'yorlar, stanjartlarning ahamiyatining oshirib ko'rsatilishi bu ish sur'atlarining pasayishiga olib keladi;
2. Xatti-harakatlarning egiluvchanligini yo'qotish;
3. Ish yurituv va boshqa ko'z ilg'amas muhitlarda, shuningdek, ichki muhitda o'zgartirilgan sharoitlarga tezkorlik bilan javob bera olmaslik;
4. O'zining faoliyati jarayonida innovatsion texnologiyalarni ishlab chiqish va joriy qilishning imkoniyati yo'qligi.

Ma'muriy tashkiliy boshqaruv tuzilmalariga, odatda, funksional, divizional (bo'linuvchan) va boshqalar tegishlidir.

Tashkilotlarning o'zgarishlarga tezkor javob berish imkoniyatlarini kengaytirish, innovatsiyalarni joriy qilish uchun, tegishli bo'lgan matritsaviy, loyihaviy va boshqalarni o'z ichiga olgan chiniqqan (organik) tashkiliy boshqaruv tuzilmalari

yaratilgan. Tashkiliy boshqaruv tuzilmalari turlarining boshqa tasniflari ham mavjud. Keling, tashkiliy boshqaruv tuzilmalarining ba'zi turlarini ko'rib chiqamiz.

Narvonli ierarxiya shaklidagi o'zaro bir biriga bo'ysunuvchi bo'g' inlardan iborat boshqarish qurilmasining yaratilishi natijasida chiziqli tashkiliy tuzilma hosil bo'ladi. Har bir bo'linma boshida bosh rahbar turadi, bo'lingan vakolat va bo'ysunadigan ishlovchilar ustidan rahbarlikni amalga oshiradi, menejment funksiyalarini o'z qo'lida to'playdi. Rahbarning o'zi shu yerda yuqori darajadagi bevosita rahbarning bo'ysunuvida qoladi.

Chiziqli tuzilmada, boshqaruv tizimining bir-biridan ajralishini o'z ichiga oluvchi ishlab chiqarishning yiriklashuv darajasi texnologik xususiyatlar, mahsulot turlarining kengayishi va hokazolarni inobatga olgan holda ishlab chiqarish belgisi bo'yicha amalga oshiriladi. Bunday tuzilmaviy qurilishda ahamiyatli darajada yakkahokimlik tamoyillariga rioya qilinadi: bir nafar shaxs operatsiyalarning bir butun to'plamini o'z qo'lida jamlaydi, bo'ysunuvchilar faqat bir nafar rahbarning ko'rsatmalarini bajaradi. Boshqaruvning yuqori darajasida turuvchi bo'g' in bevosita rahbarni chetlab o'tib, qaysidir ijrochiga ko'rsatmalar berishga haqqi yo'q. Chiziqli tashkiliy boshqaruv tuzilmasidan o'zaro hamkorlik aloqalaridan holi bo'lgan murakkab bo'lmagan ishlab chiqarishlarni amalga oshiruvchi kichik va o'rta korxonalar keng foydalanadi.

Chiziqli boshqaruv tuzilmasining haqiqiy ko'rinishi quyidagilardir:

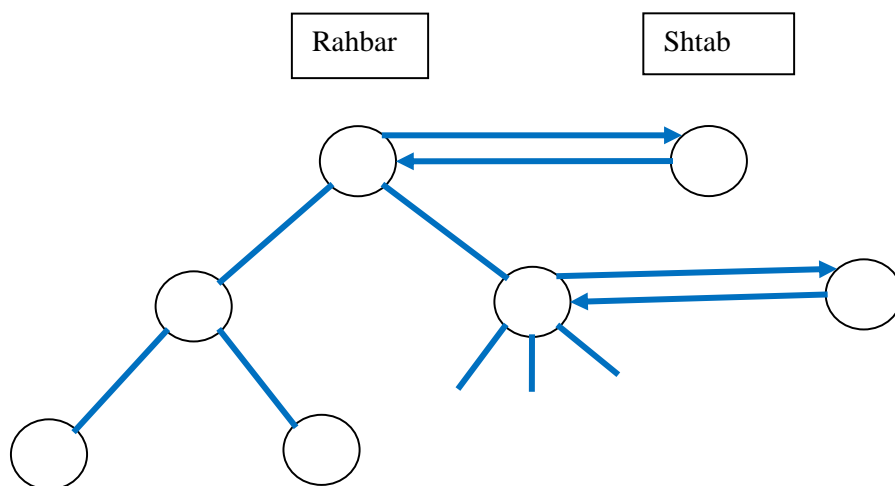
- ko'rsatmalarining birligi va ravshanligi;
- ijrochilar harakatlarining muvofiqligi;
- rahbar va unga bo'ysunuvchilar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning o'rgatilgan ochiq tizimi;
- bevosita ko'rsatmalarga javoban tezkor javob;
- resurslar bilan ta'minlangan ijrochining o'zaro bog'liq ko'rsatma va topshiriqlarni qabul qilishi;
- o'zining bo'linmasi faoliyatining yakuniy natijalari bo'yicha boshqaruvchining

shaxsiy javobgarligi.

Chiziqli boshqaruv tuzilmasining salbiy tomonlari:

- rahbarlarga qo'yilgan yuqori talablar, qaysikim, samarali boshqaruv bo'yicha rahbarning imkoniyatlarini cheklaydigan, bo'ysunuvchilar tomonidan amalga oshiriladigan, barcha faoliyat doiralarida va boshqaruv funksiyalarida bo'lishi lozim bo'lgan keng ko'lamlı, serqirralı bilim va tajribalar;
- yuqori darajali menejerlardagi haddan tashqari yuk, katta miqdordagi axborotlar, qog'ozlar oqimi, yuqori darajada turuvchi rahbarlar va bo'ysunuvchilar bilan aloqalarning ko'pligi;
- bir nechta bo'linmalarga tegishli bo'lgan muammolar bilan bog'liq noaniqliklarni bartaraf etish an'anasi;
- boshqaruv qarorlarini tayyorlash va rejalashtirish bo'yicha bo'g'inlarning mavjud emasligi.

Chiziqli-ma'muriy (shtabli) tashkiliy boshqaruv tuzilmasi maxsus yaratilgan chiziqli bo'linma rahbarlarida qaror qabul qilish huquqiga egalik va quyi darajada turadigan bo'linmalarga boshchilik qilolmaydigan xodimlarni o'z ichiga oladi, (3.4-chizmaga qarang):



3.4-chizma. **Chiziqli-ma'muriy (shtabli) boshqaruvning tashkiliy tuzilmasining chizmasi.**

Ma'muriy (shtab) bo'linmalarining asosiy vazifalari bo'lib, muayyan boshqaruv funksiyalarini bajarishda chiziqli menejerga yordam ko'rsatish hisoblanadi. Shtabli tuzilma tarkibiga ma'muriyatga oid mutaxassis xodimlar kiradi.

Shtabli bo'linmalarga muvofiqlashtirish xizmati, muvofiqlashtirish va tahlil bo'limlari, tarmoqli rejalashtirish guruhlari, sotsiologik va huquqiy xizmatlar tegishlidir. Shtabli tuzilmalarning yaratilishi menejerlar mehnatining taqsimlanishi tomon qo'yilgan qadamdir. Ko'pincha shtab bo'limlari menejerlari funksional rahbarlik huquqlariga ega bo'ladi. Ular orasida iqtisodiy-rejalashtirish bo'limi, marketing bo'limi, hisobxona va xodimlar bo'limi mavjud.

Tuzilmaning afzalliklari quyidagilardan iborat:

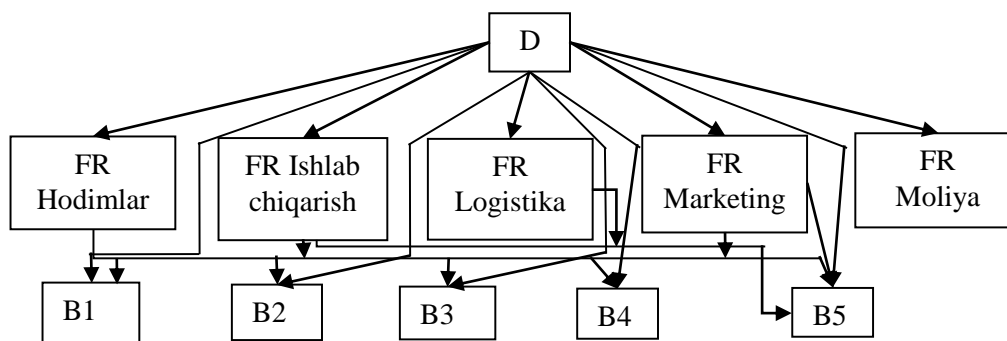
- boshqaruv qarorlarining birmuncha batafsil va mazmunli tayyorlanganligi;
- chiziqli rahbarlarning ortiqcha yukdan ozod qilinganligi;
- muayyan sohalarida mutaxassislarni jalb qilish imkoniyatining mavjudligi.

Ba'zi kamchiliklar mavjud:

- aniq mas'uliyatning yo'qligi shundaki uni amalga oshirishda tayyorlagan shaxs ishtirok etmaydi;
- o'ta markazlashtirishga moyillik;
- yuqori darajadagi rahbarlik uchun qarorlarni qabul qilishda kuchli talablarning saqlanib qolinishi.

Funksional tashkiliy boshqaruv tuzilmalarida keltirilganidek, har bir boshqaruv bo'g'ini boshqaruvning barcha darajalarida alohida muayyan vazifalarni bajarishga ixtisoslashtirilgan (3.5-chizmaga qarang): Har bir funksional bo'g'inning vakolati doirasida uning ko'rsatmalarini bajarish ishlab chiqarish bo'linmalari uchun majburiydir. Umumiy masalalar bo'yicha qarorlar jamoaviy tarzda qabul qilinadi.

Boshqaruv apparatining funksional ixtisoslashuvi sezilarli darajada uning samaradorligini oshiradi, chunki universal menejerlar bilan birgalikda barcha vazifalarni amalga oshirishga saviyasi etadigan yuqori malakali mutaxassislar qatnashadi.



D – Direktor; FR – FunkSIONAL boshliqlar; B - bajaruvchilar

3.5-chizma. **Funksional tashkiliy boshqaruv tuzilmalari sxemasi**

Mazkur tuzilma doimiy ravishda takrorlanadigan vazifalarni bajarish uchun tezkor qaror qabul qilishni talab qilmaydigan maqsadga qaratilgan.

U tashkilotlarni boshqarishda ommaviy yoki keng miqyosdagi ishlab chiqarishdan, shuningdek, qachonki, ishlab chiqarishda fan-texnika yutuqlarini kam darajada sezsa, qimmat turdagi xarajatli xo‘jalik mexanizmidan foydalanadi.

Tuzilmaning asosiy afzalliklari :

- aniq funksiyalarni amalga oshirish uchun mas’ul mutaxassislarning yuqori o‘ziga xos vazifalari;
- chiziqli menejerlarni ko‘pchilik maxsus masalalarni hal qilishdan ozod qilish va ishlab chiqarishni tezkor boshqarish bo‘yicha ularning imkoniyatlarini kengaytirish;
- ishda tajribali mutaxassislar maslahatlaridan foydalanish uchun asos yaratish, keng qamrovli mutaxassislarga bo‘lgan ehtiyojni kamaytirish.

Muayyan kamchiliklar mavjud :

- turli xildagi funksional xizmatlar o‘rtasida doimiy o‘zaro munosabatlarni saqlab qolishning qiyinlashuvi;
- uzoq muddatli qarorlar qabul qilish tartibi;
- funksional xizmatlar o‘rtasida harakatlar birligining (ahillikning) va bir-birini tushunishning mavjud emasligi;
- har bir ijrochining bir nechta rahbarlardan ko‘rsatmalar olishi sababli ularning ish

uchun mas'uliyatini kamaytirish;

- ishlovchilar tomonidan qabul qilingan yo'riqnomalar va ko'rsatmalarning takrorlanishi va muvofiqlashmaganligi, har bir funksional rahbarning yoki ixtisoslashtirilgan bo'linmalarining o'ziga tegishli masalalarini qanchalik darajada birinchi o'ringa qo'yishidadir.

Chiziqli-funksional tashkiliy boshqaruv tuzilmalari boshqaruvning chiziqli yo'nalishlari ko'rsatmalar berishga jalb qilingan sharoitdagina boshqaruv mehnatining taqsimlanishini ta'minlaydi, funksional tuzilmalar esa aniq masalalarni ishlab chiqishda va muayyan qarorlarni, dasturlarni, rejalarni tayyorlashda ularga yordam va maslahatlar berishi kerak. Funksional bo'linmalar rahbarlari (marketing, moliya bo'yicha, xodimlar bo'yicha, ilmiy-tadqiqot, konstruktorlik ishlari bo'limlari bo'yicha) ishlab chiqarish birliklariga rasmiy ta'sir qiladi. Odatda, ular mustaqil ravishda ko'rsatmalar berish huquqiga ega emaslar, funksional xizmatlarning roli, umuman olganda, tashkilotning boshqaruv tuzilmalariga va xo'jalik faoliyatlariga bog'liq. Funksional xizmatlar ishlab chiqarish jarayonlarini boshqarish bilan bog'liq bo'lgan masalalarni hal etish variantlarini tayyorlashni, shunigdek, barcha ishlab chiqarishning texnik tayyorgarligini amalga oshiradi.

Tuzilmaning afzalliklari:

- moliyaviy rejalashtirish, moddiy-texnik ta'minot va hokozolar bilan bog'liq bo'lgan ko'pchilik masalalardan chiziqli rahbarlarni ozod qilish;
- har bir ishchi faqatgina o'ziga tegishli bo'lgan rahbarga bo'ysunadigan ierarxik narvon bo'yicha "rahbar-bo'ysunuvchi" aloqa tizimini shakllantirish;

Tuzilmaning kamchiliklari:

- har bir bo'g'in tashkilotning umumiy maqsadiga emas, balki o'zining tor maqsadiga erishishdan manfaatdor;
- ishlab chiqarish birliklari orasida gorizontol darajadagi uzviy o'zaro hamkorlik aloqalarining mavjud emasligi;
- vertikal bo'yicha o'zaro harakatning haddan tashqari rivojlanganligi;

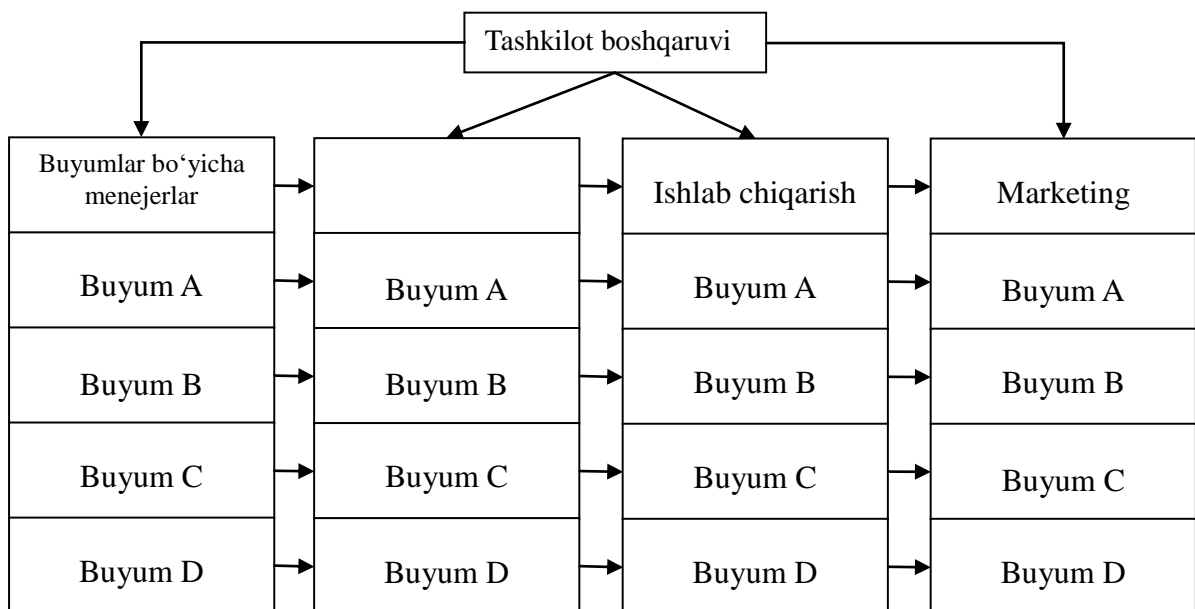
- tezkor masalalarning strategik to‘plami bilan bir qatorda ularni hal etish uchun yuqori darajadagi vakolatlarning kuchaytirilganligi.

Matritsali tashkiliy boshqaruv tuzilmalari - ijrochilarning ikki tomonlama bo‘ysunish tamoyili asosida qurilgan, bir tomondan, bevosita funksional xizmat rahbariga xodimlar va texnik xizmat ko‘rsatuvchi yordam beradigan, boshqa tomondan, loyiha rahbariga (maqsadli dasturlar), boshqaruv jarayonini sifatli va resurslar bilan ta‘minlangan holda rejalashtirilgan vaqtda amalga oshirish uchun zarur vakolatni beradigan boshqaruvni tashkil etish tuzilmasining (3.6-chizmaga qarang) zamonaviy samarali turini o‘zida aks ettiradi.

Loyiha menejeri bo‘ysunuvchilarning ikki guruhi bilan, ya’ni, loyiha guruhining doimiy a‘zolari bilan va cheklangan miqdordagi masalalarni hal qilish uchun uning bo‘ysunuvida vaqtincha ishlaydigan ishchilar bilan o‘zaro hamkorlik qiladi.

Afzalliklar quyidagilardan iborat:

- loyiha maqsadlari va talablariga yaxshiroq e‘tibor berish;
- samarali joriy boshqaruv;
- faol ijodiy faoliyat sohasiga barcha darajadagi rahbarlarni va mutaxassislarni jalb qilish;
- bir nechta dasturlarni bajarishda resurslar harakatining egiluvchanligi va tezkorligi;
- butun dastur va uning har bir elementlari uchun rahbarning shaxsiy mas’uliyatini oshirish;



3.6-chizma. Mahsulotga yo'naltirilgan matritsali tashkiliy boshqaruv tuzilmalari

- samarali boshqaruv usullarini qo'llash imkoniyati;
- qarorlar qabul qilishda xodimlarning malaka va mahoratini rivojlantirish va oshirish;
- loyihaning ehtiyojlariga javob berish vaqti va mijozlarning xohish istagining qisqarishi.

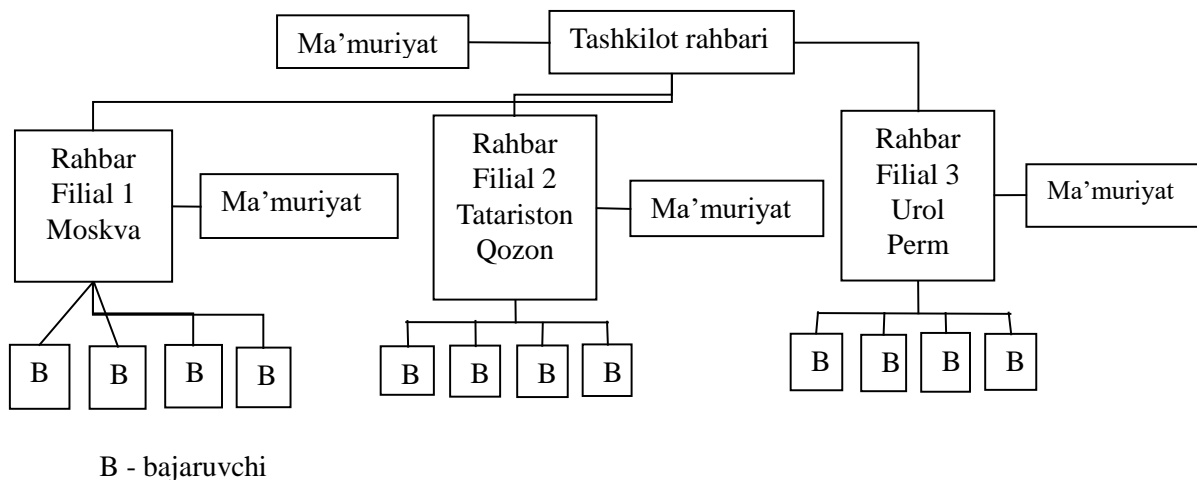
Tuzilmaning kamchiliklari:

- loyiha ustida ishlaydigan mutaxassislarining ish vaqtining taqsimlanishida va vazifalar ustunliklarini belgilashda duch kelgan muammolar tashkilot barqarorligining buzilishiga olib kelishi mumkin;
- bo'linmalar ishi uchun aniq javobgarlikni belgilashdagi qiyinchiliklar;
- loyihaga jalb qilingan xodimlarni funksional birliklarda qabul qilingan uzoq muddatli ajratishdan kelib chiqib belgilangan qoidalar va standartlarning buzilish ehtimoli;
- jamoada ishlashning samarali bo'lishi uchun zarur bo'lgan ko'nikmalarga ega bo'lish qiyinligi;

- loyiha rahbarlari va funksional bo‘linmalar menejerlari o‘rtasida nizolarning kelib chiqishi.

Bo‘lingan (divizional) tashkiliy boshqaruv tuzilmalari tashkilot ko‘laminin g keskin o‘sishi bilan bog‘liq bo‘lib bunda uning faoliyatining diversifikatsiyalashuvi, texnologik jarayonlarning murakkablashuvi kabilar muhimdir. Ushbu tuzilma bilan boshqariladigan tashkilotlarning asosiy figuralari, funksional birliklar rahbarlari emas, balki ishlab chiqarish birliklariga boshchilik qiladigan menejerlardir.

Tashkilotni tarkiblash mezonlaridan bittasi: odatda, ishlab chiqilgan mahsulot bo‘yicha (mahsulotning ixtisoslashuvi bo‘yicha 3.7-chizmaga qarang), iste‘molchilarga, xizmat ko‘rsatiladigan mintaqalarga yo‘naltirish bo‘yicha ishlab chiqish hisoblanadi. Ikkinchi darajali funksional xizmatlar rahbarlari oldida hisobot beradi. Ishlab chiqarish bo‘linmalari yordamchilari bo‘limning barcha filiallari bo‘yicha gorizontaal tarzda ularning faoliyatini muvofiqlashtirgan holda funksional xizmatlar faoliyatini nazorat qiladi.



3.7-chizma. Mintaqaviy tamoyillar bo‘yicha bo‘lingan (divizional) -shtabli tashkiliy boshqaruv tuzilmasining chizmasi

Afzalliklari:

- ishlab chiqarishni iste‘molchilarga yanada yaqinlashtirish, ish yurituv va ko‘z ilg‘amas muhit o‘zgarishlariga tezlashtirilgan munosabat;
- bir kishiga bo‘ysunish tufayli bo‘limlarda ishni muvofiqlashtirishni yaxshilash;

- kichik tashkilotlarning bo‘linmalarida raqobatbardosh afzalliklarning paydo bo‘lishi.

Kamchiliklari:

- ierarxiyaning o‘sishi, boshqaruvning vertikaligi;
- har xil darajadagi boshqaruv funksiyalarini takrorlash ma‘muriy apparat xarajatlarining ortishiga olib keladi;
- turli bo‘linmalardagi ishlarning takrorlanishi.

Hududga, iste‘molchini va bozorga yo‘naltirilgan ko‘p o‘lchamli tashkiliy boshqaruv tuzilmalari.

Xalqaro bozorda faoliyat ko‘rsatuvchi tashkilotlar uchun ko‘p o‘lchamli (uch o‘lchamli, tenzorli) tashkiliy boshqaruv tuzilmalari qo‘llanilishi mumkin.

Muammolar:

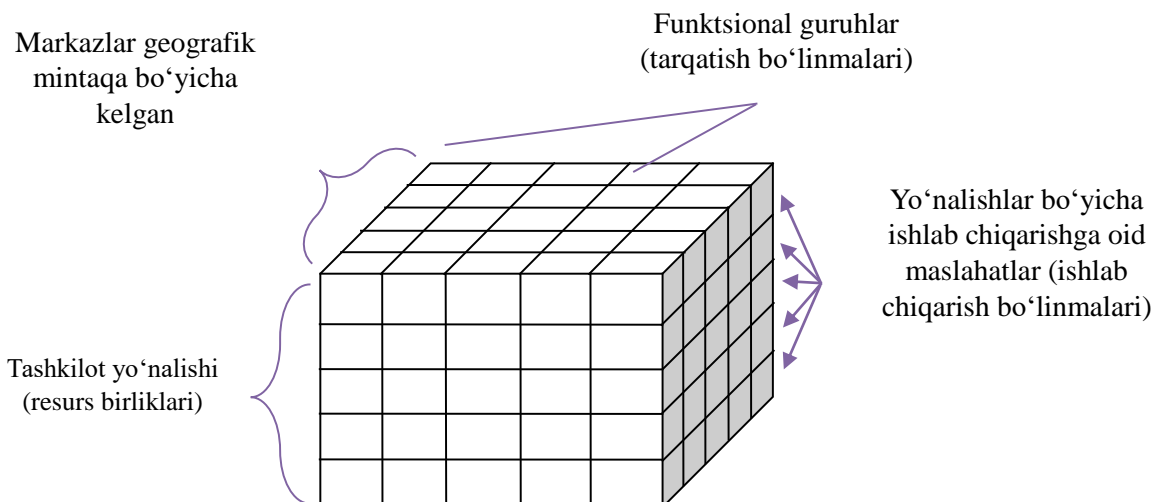
- bir nechta ierarxik bo‘g‘inlar vakillari o‘rtasida hokimiyatga qarshi mojaroviy holatlar;
- guruhlarda mavjud bo‘lgan va binobarin, mumkin bo‘lgan qaror qabul qilishning kechikishi va jamoaviy javobgarlik (mas’uliyatsizlik).

Shuning uchun ham, vazifaviylikni bir xil tarzda tartibga solish va sheriklar o‘rtasida normal ish munosabatlari talab qilinadi.

Tashkilotning boshqaruv organlari tuzilmasida markazlashtirish va markazsizlashtirish nisbati.

Yuqori bo‘g‘in rahbariyatlari tark etadigan tashkilotlarda sobiq rahbarlar o‘zlarining orqasidan *markazlashtirilgan* deb ataladigan eng muhim qarorlarni qabul qilish uchun zarur bo‘lgan ko‘pgina vakolatlarni qoldirib ketadi .

Markazlashtirilmagan tashkilotlar - bu tuzilmaning quyi qismi bo‘yicha boshqaruv darajalarining vakolatlari taqsimlangan tashkilotlardir. Amaliyotda to‘liq markazlashtirilgan yoki markazsizlashtirilmagan tashkilotlar uchramaydi.



3.8-chizma. Tashkilotni boshqarishning ko'p o'lchovli chizmasi

Ushbu tashkilotlarning boshqalarga nisbatan qanchalik markazlashtirilganligini aniqlash quyidagi tavsiflarni yoritadi:

- tuzilmaning quyi boshqarish darajasidagi qabul qilingan qarorlarning soni. Tuzilmaning quyi boshqarish darajasidagi rahbarlar tomonidan qabul qilinadigan qarorlar soni qancha ko'p bo'lsa, markazlashtirish darajasi shunchalik kam bo'ladi;
- tuzilmaning quyi boshqarish darajasidagi rahbarlar tomonidan qabul qilinadigan qarorlarning muhimligi;
- tuzilmaning quyi boshqarish darajasidagi rahbarlar tomonidan qabul qilinadigan qarorlarning keyingi ta'siri. Agar o'rta bo'g'in rahbarlari bir nechta tilga olingan vazifadan ko'p qarorlar qabul qilsalar, unda tashkilot zaif darajada markazlashgan bo'ladi;
- bo'ysunuvchilar ishini nazorat qilish. Zaif markazlashgan tashkilotlarda yuqori boshqaruv rahbarlari quyi rahbarlarning qarorlarini har kuni kamdan-kam hollarda tekshiradi. Harakatlarni baholash erishilgan natijalar asosida amalga oshiriladi.

Markazlashtirilgan tuzilmalarning afzalliklari quyidagilardan iborat:

- markazlashtirish ixtisoslashtirilgan funksiyalarning nazoratini va muvofiqlashuvini yaxshilaydi, birmuncha kam tajribali menejerlar tomonidan qabul qilingan xato qarorlarning soni va ko'lamini qisqartiradi;

- boshqaruvning kuchli markazlashtirilishi ba'zi bo'limlarning boshqalar yoki umuman tashkilot hisobidan rivojlanishi va o'sishini, bu kabi vaziyatlarning oldini olishni taqozo qiladi;
- markazlashtirilgan boshqaruv markazlashtirilgan ma'muriy bo'g'in xodimlarining tajriba va bilimlaridan yanada tejamkor va oson foydalanishga imkon beradi.

Markazsizlantirilgan tuzilmalarning bir qancha afzalliklari mavjud:

- talab qilinadigan ma'lumotlarning katta miqdori va qaror qabul qilish jarayonining murakkabligi tufayli yirik tashkilotlarni markazlashtirilgan tarzda boshqarish imkoniyati mavjud emas;
- markazsizlantirish muammoga eng yaqin va yetakchi, hamma narsani yaxshi biladigan rahbarga qarorlarni qabul qilishga imkon beradi;

Aniq ko'rinib turibdiki, har bir tashkilot yetarli murakkab texnik-iqtisodiy va ijtimoiy tizimni, uning o'ziga xosligini va o'ziga xos xususiyatlarini aks ettiradi. Agar biz bo'linmalarining o'zaro ta'sirining xarakterini aniqlasak, bu tizimni yoqlab chiqish mumkin bo'ladi.

Tomonlarning o'zaro ta'sir qilish usullari ko'rib chiqilayotgan tizimni ma'lum bir shaklda va qanchalik ko'pligini tekshirishga imkon bersa, shunchalik, inson va tashqi muhit o'rtasidagi tebranma harakatni tashkilot o'zining asosiy vazifasi sifatida samarali uddalashi bilan xarakterlaydi. Bu yerda unchalik muhim ahamiyatga ega bo'lmagan o'rinni tashkiliy boshqaruv tuzilmasi egallaydi yoki bu o'zaro ta'sir o'tkazish orqali amalga oshiriladi.

Mavjud nazariya va amaliyotga ko'ra, bo'linmalar o'zaro hamkorlik aloqalari "bo'linma-bo'linma" yoki "guruh-guruh" darajasida bo'lib tashkiliy boshqaruv tuzilmalari doirasida ishlaydi va turli xildagi bo'limlashtirilgan kombinatsiyalar yordamida amalga oshiriladi.

Yangi ishlab chiqilgan va tajriba asosida joriy etilgan boshqaruv tuzilmalari XXI asrning boshlarida o'ziga xos xususiyatga aylandi. Ushbu tajribalar davomida ba'zan turli xil usullar uyg'unlashtirilgan ma'lum ko'rinishdagi va ma'lum turlardagi

tuzilmalar kombinatsiyasidan tashkilotlar o'zlarining faoliyatining muayyan sharoitlariga moslashtirgan holda foydalanadi. Ammo, asosiy an'ana shundan iboratki, har bir keyingi keladigan tuzilmalar joriy harakatdagi tuzilmalarga nisbatan ancha sodda va moslashuvchan bo'ladi.

Mutaxassislar tashkiliy boshqaruv tuzilmalarini loyihalashtirishning quyidagi tamoyillarini tavsiya qiladi:¹³

- bo'linmalarining ko'lamini kamaytirish va ularni birmuncha malakali xodimlar bilan butlash;
- boshqaruv darajasining sonini kamaytirish;
- boshqarishning yangi tuzilmasining asosi sifatida mehnatni guruhiy tashkil etish;
- joriy ishlarning mo'ljali, jumladan, jadvallar va tartiblar, iste'molchilarning so'rovlari;
- mahsulotlarni moslashuvchan o'rnatish uchun sharoitlar yaratish;
- zahiralarni kamaytirish;
- o'zgarishlarga tez ta'sir ko'rsatish;
- moslashuvchan o'rnatilgan uskunalar;
- yuqori unumdorlik va kam xarajatlar;
- mukammal mahsulot sifati va iste'molchi boshqa aloqalarning mustahkam tomonga yo'naltirilganligi.

Yaqin kelajakda yana ko'plab tuzilmalarning har xil turlari kutilmoqdaki, ularning har biri tashkilotning o'ziga xos ehtiyojlarini qondirishga javob beradi va ularning diqqat markazida menejmentning boshqa funksiyalari bilan (masalan, motivatsiya bilan) yaqinroq aloqasi borligi turadi.

3.3.Motivatsiya

Yuqori darajaga erishishga undovchi haqiqiy hissiy niyat bo'lib, ular juda murakkab bo'lgani sababli buni aniqlash juda qiyindir. Biroq, shu bilan birga, motivatsiyaning (qiziqtirish) zamonaviy nazariya va an'alarini mohirlik bilan bilib

¹³ О.С. Виханский. Стратегическое управление. М., 2002.

olib, rejalashtirishda, tashkiliy boshqaruv tuzilmalarini tuzishda va nazorat qilishda yuqori malakali mutaxassislarni jalb qilib masalalarni mohirlik bilan hal qilgan holda tashkilotning maqsadlariga erishishga qaratilgan vazifalarni hal etishda, menejmentning barcha funksiyalari o'zgaruvchan va bir-biriga uzviy bog'liq bo'lishiga qaramay sezilarli darajada muvaffaqiyat qozonishi mumkin.

Motivatsiya – bu ma'lum darajadagi tuyg'u bilan uyg'unlashgan ichki va tashqi harakatga keltiruvchi kuchlarning yig'indisi bo'lib, u insonni yaxshi niyat ila o'ziga xos tarzda maqsad sari undaydi, yaxshi niyat qilish jarayoni esa o'z navbatida, o'zini va boshqalarni tashkilotning va (yoki) shaxsning maqsadlariga erishish bo'yicha muayyan harakatlarga yetaklaydi.

Motivatsiya funksiyasini amalga oshirishda menejmentning vazifalari:

1. Zamonaviy motivatsiyaning nazariyalarini qo'llagan holda har bir menejerda xodimlarni boshqarish bo'yicha demokratik yondashuvlarni shakllantirish.
2. Har bir xodimda mehnat jarayonida motivatsiyaning mohiyati va ahamiyatini tushunishga imkoniyat yaratish.
3. Har xil darajadagi rahbar va ishchilarni tashkilotda muloqotning ruhiy asoslari bo'yicha o'qitish.

Ushbu vazifalarni bajarishga kirishishdan oldin tahlil qilib ko'rish kerak:

- tashkilotda biror faoliyatga undash, qiziqtirish jarayonining yo'lga qo'yilganligi;
- shaxsiy va guruhviy motivatsiyalar va ular o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik;
- har bir xodimning faoliyatiga turtki berish dinamikasi;
- xodimlar faoliyatining natijasiga motivatsiyaning ta'siri.

To'liq tahlildan so'ng motivatsiyani o'zgartirish, ya'ni kuchaytirish kerak.

Motivatsiyalash - bu insonning yaxshi niyatini inobatga olish bilan uni faollashtirib, biror narsa qilishga undash, muayyan harakatlarni amalga oshirishi uchun unga ta'sir ko'rsatish jarayonidir.

Motivatsiyalash menejmentning asosiy o'zagi hisoblanadi, uning samarasi esa ko'plab undovchi sabablarning tug'ilishiga bog'liq.

Motivatsiyaning ikki asosiy turi bor:

1. Kerakli harakatlarga olib keladigan niyatlarni uyg‘otish yo‘li bilan o‘zi xohlagan natijaga olib kelishga sabab bo‘ladigan darajada insonga tashqi ta’sir qilish. Ushbu tur savdodagi bitimga o‘xshab ketadi, ya’ni, “men sizga nimani xohlasangiz, shuni beraman, ammo siz ham mening xohishimni qondirib berasiz.”

2. Insonda muayyan motivatsion tuzilmalarni shakllantirish. Motivatsiyalashning mazkur turi ta’lim va tarbiyaviy jihati bilan xarakterlidir. Uning amalga oshirilishi juda katta bilimni, harakatlarni, qobiliyatlarni, kuchlarni talab qiladi, ammo, natijasi motivatsiyalashning birinchi turidagi kabi a’lo darajada bo‘ladi.

Motivatsiyalashning yuqoridagi ikki turini ham o‘zlashtirgan va o‘zlarining amaliyotida qo‘llayotgan tashkilotlar menejmentning muvaffaqiyatlarini ko‘tarinki kayfiyatda amalga oshiradilar.

Motivatsiya faoliyatning quyidagi xususiyatlariga ta’sir qiladi:

- mehnatsevarlik;
- harakat;
- qat’iyatlilik;
- yaxshi niyat;
- maqsadga muvofiqlik
- vijdonlilik.

Motivatsiya dinamik jarayon sifatida, nazariy jihatdan ba’zi shartlar bilan qaralgan quyidagi bosqichlarda ifodalanadi:

1. Bir ehtiyojning paydo bo‘lishi.
2. Ehtiyojni qondirish yo‘llarini izlash.
3. Maqsad va harakat yo‘nalishlarini aniqlash.
4. Harakatlarni amalga oshirish.
5. Harakatni amalga oshirganlikni taqdirlash.
6. Ehtiyojni qondirish yoki esdan chiqarish.

Tashkilotni boshqarish nafaqat tashkiliy, texnik va ijtimoiy-iqtisodiy qonuniyat jihatidan, balki ijtimoiy-ruhiy, ham ijtimoiy, ham biologik xususiyatlardan kelib chiqib, xodimlarning hatti-harakati va ular o'rtasidagi munosabatlarga uzviy bog'liq holda ko'rib chiqilishi kerak. Agar tashkilotni boshqarishda inson ruhiyati va uning ehtiyojlari, manfaatlari hisobga olinmasa iqtisodiy qonunlar o'zligini yo'qotadi.

Motivatsiya funksiyasi hal qiluvchi rol o'ynaydi, chunki tashkilotning iqtisodiy muvaffaqiyati tashkilotdagi tashkil etish, rejalashtirish darajalaridan ko'ra ko'proq ba'zi boshqa narsalarga, ya'ni, mehnat jamoalaridagi muhitga, o'z-o'zini boshqarishning rivojlanishiga, oshkoralikka, buxgalteriya hisobi va ishchilarning ehtiyojlarini qondirilishi kabi darajalarga bog'liqdir.

Motivatsiya funksiyalarining eng muhimligi bilan bog'liq holda motivatsiya nazariyalarining bir nechta, tashkilot faoliyatini samarali boshqarishning motivatsiyasiga ruhiy yondashuv kabi ko'rinishlarini ko'rib chiqamiz.

Motivatsiyaning eng ilk ilg'or usullaridan biri **“shirin kulcha va qamchi”**, ya'ni, ba'zi tashkilotlarda hali ham qo'llanib kelinayotgan taqdirlash va jazolash usulidir.

Ko'plab tadqiqotlar buning asosli ekanligini isbotlaydiki, hozirgi vaqtda motivatsiyaning asosiy faoliyati bo'lib, maqsadga erishishni motivatsiyalash hisoblanadi, bundan tashqari muayyan sabablar va qadriyatlarga ega bo'lgan aniq ifodalangan modellar turi - bu bozor qonunlaridir.

Taniqli rus psixologi, janob P.M. Yakobson ta'kidlaydiki, motivatsiya quyidagi motivatsion an'analarning yig'indisidan vujudga keladi:

1. Siyosiy;
2. Ahloqiy g'oyalar ;
3. Ish va hayot nuqtai-nazariga qarashlar;
4. Ishdan qoniqish olish uchun kuchli qiziqishlarning yetarliligi, san'at, sport va h.k.;
6. Hayotni va maishiylikni tartibga solish, ishga jalb qilish, ijodiy faoliyat va h.k.

larga intilish;

7. Oziq-ovqat, kiyim-kechak, poyafzal, pul, kitoblar, turli buyumlarga bo'lgan ehtiyojlar;
8. Yetarlicha kuchli sevgi his tuyg'usi, minnatdorchilik, qo'rquv, g'azab, nadomat, achinish va boshqalar.
8. Muayyan vaziyatlarda tegishli tarzda javob qaytarishda qattiq ruhiy siqilishlar;
9. Odatlar, an'analar, boshqa xodimlarga, mehnatga nisbatan befarqlik;
10. Xulq-atvorning muayyan harakatini taqlid qilish, ta'miga, kiyim-kechak rusumiga, poyabzal va boshqalar.

Ko'p yillar mobaynida muayyan tizimlarda motivatsion an'analarni kamaytirishga va shu asosda tegishli nazariyalarni ishlab chiqishga urinishlar bo'ldi. Eng taniqli motivatsion nazariyalarni quyidagilar oldi:

- I. Gedonik;
- II. Psixoanalitik;
- III. Drayv (istak-hohish);
- IV. Shartli reflekslar;
- V. Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi va Kleyton Al'derferning nazariyasi;
- VI. Mak-Klelland ehtiyojlari;
- VII. Gersbergning ikki faktorli nazariyasi;
- VIII. Mak-Gregorning "X va U" nazariyasi;
- IX. Kutish;
- X. Adolat;
- XI. Porter-Louler modeli;
- XII. Elektron motivatsiyalar.

Keling, ba'zi motivatsiya nazariyalarini qisqacha ko'rib chiqaylik.

I. Gedonik motivatsion nazariyasi uzoq o'tmishdagi davrlarda qadimgi Yunonistonda paydo bo'ldi, bu nazariyaga ko'ra, bir kishi lazzatlanish va ehtiyojni qondirishni ko'paytirish va g'amginlikni, norozilikni, noqulaylikni, og'riqni, azob-

uqubat kabilarni esa kamaytirish sari intiladi. Bu nazariyani ishlab chiquvchilardan biri amerikalik ruhiyatshunos P. Yung hisoblanadi. U shuni isbotlaydiki, lazzatlanish asosiy omil hisoblanib, u xodimlarning hatti-harakatini, yo‘nalishini va ishchilarning ahloqiy tuzilishining tashkil etilishini belgilaydi. P. Yung konsepsiyasi bo‘yicha, xulq-atvor hissiyoti, xatti-harakatining belgilari quyidagicha: agar bu hissiyot haqiqiy bo‘lsa, harakat takrorlanadi, agar bu hissiyot salbiy bo‘lsa, harakat to‘xtab qoladi. Gadonik nazariyaning boshqa tomonidagilar - odamlar hissiy tuyg‘ularga ishonishadi, faqat ular ma‘lum darajaga qadar zavq sifatida qabul qilinadi deb hisoblaydilar. So‘ngra, qayta to‘yinish keladi va bu hislar norozilik alomatini keltirib chiqaradi. So‘nggi vaqtlarda Gedonik nazariya ikki muhim omilni aniqlash bilan bog‘liq holda “ikki o‘lchovli” degan nomni oldi:

1. Rag‘batlantirish darajasi;
2. Sub‘ektiv lazzatlanishga nisbatan Gedonik tovush.

Motivatsion faoliyatni o‘rganish va tushunish tashkilotni boshqarish tadqiqotlarida muhim rol o‘ynaydi. Yashirin xulq-atvor tuzilmalarini kashf qilish, inson shaxsiyatiga bog‘liq muammolarni, qanday qilib bo‘lsa ham psixologik omillar rivojlanishini o‘rganish zarurdir. Ishchilarning haqiqiy xulq-atvorini o‘rganishning o‘zi bir narsa va ba‘zan bunga qanday munosabatda bo‘lishni tushunish ancha qiyin: odamlar doimo o‘zlarining xatti-harakatlarini tushuntirishga qodir emaslar.

II. Psixoanalitik motivatsion nazariya avstriyalik psixiatr Zigmund Freyd tomonidan yaratilgan va rivojlantirildi. Ular inson xatti-harakatini, xulq-atvorini o‘rganishning psixodinamik yondashuvini misol qilib ko‘rsatadi. Uning nazariyasi muayyan ruhiy kuchlarning mavjudligini tan olishga asoslanadi, insoniy xulq-atvorni shakllantiradi va bu har doim ham ularga tushuntirilavermaydi. Buni har xil rag‘batlantirishlar harakatlariga javob sifatida izohlash mumkin. U odamlarning xulq-atvorining harakatlantiruvchi kuchlarini instinktlar (g‘ayri ixtiyoriy) deb ta’kidlaydi:

1. Eros - hayotning beixiyor harakati (instinkti);
2. Tonatos - tajovuz, halokat, o‘lim kabilarning beixiyor harakatlari.

Freydning ta'kidlashicha, insoniyat hali eras va tonotosning sirlariga egalik qilmagan va kelajak avlodlarning vazifalari - bu instinktlarni, ya'ni, g'ayri ixtiyoriy harakatlarni tushunish va boshqarishdir. Freyd bo'yicha instinktlarning 4 ta asosiy parametrlari mavjud: manbalar, maqsad, ob'yekt va rag'bat.

Psixoanalitik nazariya insonni uchta tuzilmaning komponentlarining birligi sifatida ko'radi:

1. "Ego" (Ya) o'zini anglash, shaxsiy aniqlik;
2. "Id" (bu) - bu instinktlar (g'ayri ixtiyoriy) va impulslarning (asab qo'zg'atuvchi harakatlar) ombori;
3. "Superego" – "shaxs – befarqlik" doirasidagi inson xulq-atvorining ruhiy jihatlari.

Sxematik tarzda, shaxsiy tuzilish Freyd bo'yicha aysberg ko'rinishiga o'xshaydi, suv sathining yuqorisidagi faqat "Ego" – bu taxminan oltinchi qismi.

Psixoanalitik nazariyada quyidagicha ifoda topildi:

- determinizmning (chegaralamoq) qoidalari va tamoyillariga kuchli tarafdorlik, irratsionallik, (nomutanosiblik) o'zgarmaslik, gomeostazi (moslik) va idrok etish;
- xolizm (butun) qoidalari nisbatan tarafdorlik;
- sub'ektivlik tamoyiliga ahamiyatsiz tarafdorlik.

Psixoanalizning asosiy asosi - ishchilarning ahloqiy maqsadlarini tushunish imkoniyatini beruvchi va uni tashkilot foydasiga yo'naltiruvchi insoniyat xulq-atvorining ko'plab uyg'otuvchi kuchlarini tushunmasdan o'zida saqlab turilishidir. Masalan, menejer mehnat unumdorligini oshirish zarurligi to'g'risida qanchalik gapirmasin, keyingi gap-so'zlar ungacha bormaydi. Ammo, agar ular rag'batlantirishning moddiy va ruhiy uyg'otuvchi, harakatlantiruvchi kuchlarini tushunmasa, buning zamirida fahmlaydigan va fahmlamaydigan asab qo'zg'atuvchi (impuls) harakatlar yotadi, unda u aniq choralarni oldindan belgilashi va muvaffaqiyat sari intilishi mumkin.

III. Drayvlarning motivatsion nazariyasi (xohish-istak) har xil ko‘rinishdagi bixevioristik S-R model hisoblanadi, bu yerda S - rag‘batlantiruvchi, R – (reaksiya), ta’sir etish.

Drayv motivatsion nazariyasining yaratuvchisi amerikalik psixolog Karl Xall hisoblanadi.

Gomeostaza (moslik) tamoyiliga asoslangan holda uning mohiyati shundan iboratki, ya’ni odam o‘zining ichki holatini qo‘llab-quvvatlash an’anasiga ega bo‘lib, odamlarning ichki dunyosidagi o‘zgarishlar muayyan (reaksiya) ta’sir etishga olib keladi. Avvalambor, inson har qanday o‘zgarishlarni bartaraf etishga harakat qiladi. Bartaraf etishning faol unsuri bo‘lib drayvlar (xohish-istak) hisoblanadi.

S-R modeliga muvofiq, (reaksiya) ta’sirning yuzaga kelishi va bu ta’sirning zo‘riqtiruvchi kuchlari, mustahkamlovchi yangi urinishlar deb ataladi. Xodimning ruhiyatidagi xatti-harakatlar biror narsa bilan yetarli darajada mustahkamlanadi va qat’iy standartga muvofiq ishlaydi. Muayyan rag‘batga mo‘ljallangan, xodimlarning “Tashib keltirmoq” deb nomlangan aniq tizimi yaratildi. Rivojlangan bozor iqtisodiyoti mamlakatlari tashkilotlarida ushbu tizim xodimlarni rag‘batlantiruvchi tizim sifatida ularga mehnat qilish jarayonlarida faollikka undash uchun pul va taqdirlashning turli xillari ko‘rinishida qo‘llaniladi. Shuni ta’kidlash kerakki, ushbu tizim ishchilarning radsiz ham haqiqiy, ham salbiy ish faoliyatini ta’minlaydi. Oxirgi holatda, xodimlar ruhiyatida taqdirlanish tuyg‘usini sezish uchun kayfiyatni yaratadi va ularga faqat bir necha marta katta unumdorli mehnatni biriktirmaslik lozimki, ishchi sifatida bunga u tezda ko‘nikadi va endi qo‘shimcha taqdirlanishlarsiz ham har doimgi holatda ishlayveradi.

IV. Motivatsiyalarning shartli reflekslar nazariyasi. Mazkur nazariya rus olimi I.P.Pavlov tomonidan yaratilgan va ishlab chiqilgan. Uning chetki burchakli nazariyasi tashqi bezovta qilishga berilgan tananing ta’siri hisoblanib, motivatsiya-ning poydevori deb tan olingan shartli va shartsiz reflekslardir. U shartli reflekslarga alohida e’tibor qaratdi. Shartli - refleks, uning fikrlash va xatti-harakatlar stereotipi

(bir qolipli) asosida aniqroq shakllantirilgan shaxs motivatsion tizimining markaziy qismini o'zida aks ettiruvchi psixofizikaviy asos bo'lib xizmat qiladi.

Ko'rib chiqilgan motivatsion nazariyalarni bilish tashkilot rahbariga ishlab chiqarishni boshqarishning asosiy funksiyalaridan biri bo'lgan motivatsiyaga umumiy yondashuvni amalga oshirish imkonini beradi. Shuning bilan birgalikda rivojlangan bozor iqtisodiyotiga ega mamlakatlarida shakllangan motivatsiya nazariyalaridan tashkilotni boshqarish jarayonida kengroq foydalanish maqsadga muvofiqdir.

V. A.Maslou ehtiyojlar ierarxiyasi haqida, ya'ni, odamlar o'zlarining ishlarida qanday qanoatlanishni izlashi to'g'risida fikr beradi. Taniqli amerikalik sotsiolog Abraxam Maslou (uning ota-onalari Rossiya imperiyasidan emigratsiya qilingan) tomonidan yozilgan uning "Ehtiyojlar ierarxiyasi" deb nomlangan asari chop etildi. Kitobning kitobxonlar ehtiyojiga ko'ra yetishmasligi uni ko'paytirishga undaydi. Hozircha muayyan ehtiyoj qondirilmagan, chunki, kitob o'z mohiyati bilan mehnatga undovchi ta'sirchan omil bo'lib xizmat qiladi.

Kitobga bo'lgan oddiy ehtiyoj qanoatlantirilgandan keyin harakat birmuncha yuqori darajadagi ehtiyojlarga qarab yo'naltiriladi.

A. Maslou tomonidan ishlab chiqilgan ehtiyojlar quyidagi guruhlarda bo'lishi mumkin:

1. Salomatlikni saqlash va qo'llab-quvvatlashning ishonchliligini ta'minlash - fiziologik ehtiyojlar - oziq-ovqat, kiyim-kechak, turar-joy va boshqalar;

2. Xavfsizlikni ta'minlovchi shaxslar - jismoniy, iqtisodiy, hissiy va boshqalar;

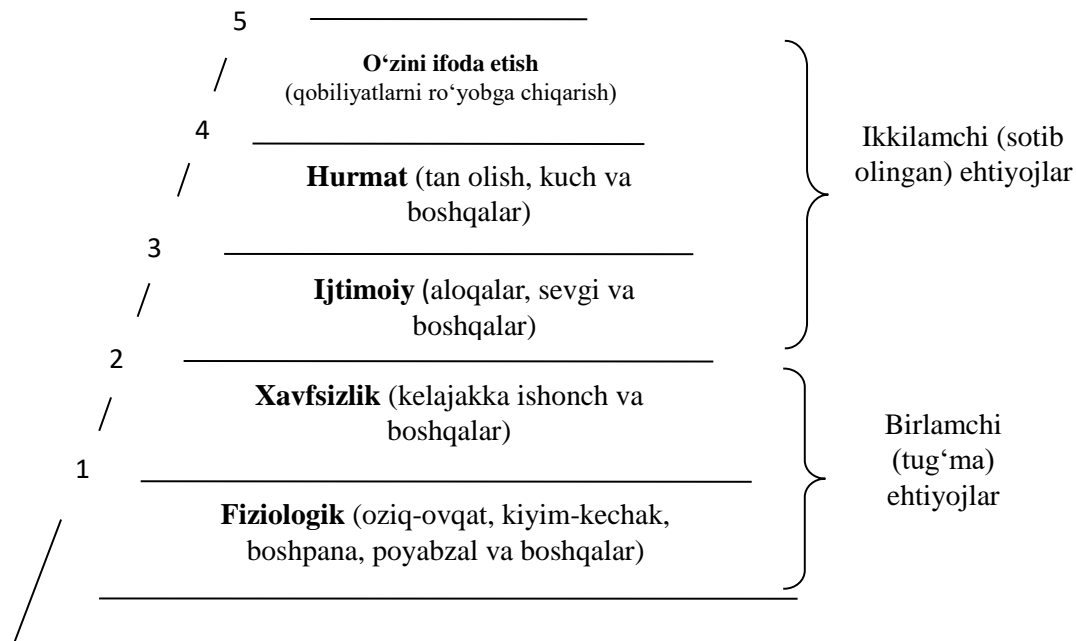
3. Muayyan ijtimoiy guruhga tegishli bo'lgan narsalar va ularning a'zolarining simpatiyalari (aloqalardagi ijtimoiy ehtiyojlar);

4. Tan olish zarurati (masalan, qaror qabul qilish huquqi) hokimiyat, g'alaba, tavakkalchilik, mustaqillik, hurmat;

5. O'zini ifodalash uchun ehtiyojlar (qobiliyatlari).

Abraxam Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi, keyinchalik psixolog G. Murre tomonidan takomillashtirildi va tuzilma shaklida joylashtirildi, grafik piramida

ko‘rinishidagi tasvirlar ierarxiyada qancha yuqori ehtiyojni egallagan bo‘lsa, shunchalik kam miqdordagi odamlar qiziquvchi bo‘lib qatnashadi. (3.9- chizma).



3.9-chizma. A Maslouning asosiy ehtiyojlar ierarxiyasi chizmasi.

Abraxam Maslou nazariyasini tadqiq qilib, V.I.Chirkov uning quyidagi xususiyatlarini aniqladi:

1. Antigomeostaticnost - ijodkorlikning faol tamoyillari, yaratilishi. Insonlar hayotdagi maqsadlarni belgilash va ularga erishishga harakat qilish bilan tavsiflanadi.
2. Gumanizm bu - kollektivizmdir. Inson o‘zidagi ma’lum darajadagi tuyg‘ulari qurshovida doimo aloqa bo‘lishi kerak.
3. Birbutunlik – inson yagonalikni, bo‘linmaslikni, butunlikni, haqiqiy shaxsni, o‘zini namoyon qilishda boy va intiluvchan shaxs.
4. G‘ayri ixtiyoriylik va inson ehtiyojlarining asosiy ierarxik tavsifi. Diagrammada ko‘rsatilgan ehtiyojlar har qanday insonning tabiatiga xosdir, ular rivojlanmaganligi sababli har qanday shaxsning tabiatida ehtiyojlari aniq namoyon bo‘lmasligi mumkin. Turg‘unlik (staticnost) modelinining ehtiyojini A.Maslou 1955 yilda qanoatlantirilmagan ehtiyojlarning ierarxiyasi tamoyilining qayd etilishiga rad javob berdi va (dinamichnost) jo‘shqinlik tamoyilini joriy qildi.

5. Ehtiyojlar dinamizmining “rivojlanish motivatsiyasi” inson butun hayotining davomiyligida shartlangan, kelishilgan. A.Maslou, mehnat motivatsiyasi bilan kichik hajmdagi ehtiyojlarni qanoatlantirish o‘rtasida mustahkam aloqa mavjud deb jar solmay qo‘ydi.

A. Maslou bo‘yicha uning ehtiyojlar tasniflanishini o‘rgana turib, X.Xekxaufen yuqori darajadagi ehtiyojlarning paydo bo‘lish ko‘lami bo‘yicha insonning rivojlanish darajasini aniq o‘rganadi. U ehtiyojlarni tasniflashning dinamik modelini quradi va grafik jihatdan motivatsiya va faoliyat o‘rtasidagi yaqin aloqani ko‘rsatadi.

Shunday qilib, A. Maslou nazariyasi odamlarning mehnatga bo‘lgan asosiy intilishlarini tushunish uchun juda muhim hissa qo‘shdi.

A.Maslou singari, Kleyton Al’derfer ham, ehtiyojlarni guruhlarda birlashtiradi. Ammo, A.Masloudan farqli o‘laroq, u uchta guruh bor deb hisoblaydi. K.Al’derfer nazariyasi nisbatan ancha yosh bo‘lib, uning qonuniy ekanligini tavsiflovchi uncha katta bo‘lmagan empirik sonlarga egadir. Biroq, bu nazariyani bilish boshqarish amaliyoti uchun foydalidir, chunki u menejerlar uchun samarali motivatsiyalashning istiqbolli yo‘nalishlarini keltirib chiqaradi.

VI. Yuqori darajadagi ehtiyojlarni motivatsiyalashning boshqa modellariga e’tibor qaratiladi, bu Devid Mak Klelland nazariyasi edi, u odamlarga uchta asosiy ehtiyoj xos deb ta’kidlaydi:

1. hokimiyat;
2. muvaffaqiyat;
3. ishtirok etish.

VII. Frederik Gersbergning ikki omilli motivatsiya nazariyasi diqqatga sazovor bo‘lib, u so‘rovnomalar asosida 200 nafar muhandislar va lak bo‘yoq ishlab chiqarish firmasining ma’muriy xizmatchilari ishtirokida ishlab chiqilgan.

Olingan javoblarni u guruhlab chiqdi va quyidagicha nomladi:

1-guruh – “gigienik omillar”:

- ish haqi;

- ijtimoiy nafaqalar;
- mehnat shartlari - jismoniy, tashqi;
- maqom;
- tashkilot muhiti, ishchi muhit, ahvol;
- Rahbarga va jamoaga munosabat.

2-guruh – “qiziqtiruvchi, undovchi omillar”:

- qiziqarli ish – masalalarning qiziqarli qo‘yilishi, ko‘p tamonlamalik, o‘zining bilimlarini kengaytirish imkoniyati;
- mustaqillik va vakolat, ishda o‘zining ishtiroki;
- maqsadlarni tan olish, daromadlarni o‘sishi orqali ifodalash, vakolat, vazifalarning qiyinlik darajasi;
- sezilarli natijalarga erishish imkoniyati;
- kasbiy ta’lim va uzluksiz jarayon sifatida malaka oshirish.

Frederik Gersberg ehtiyojlarni guruhlash bilan bir qatorda, o‘zining mehnat unumdorligining o‘sishi va ishdan qanoatlanish o‘rtasidagi uzviy korrelyasion bog‘lanish mavjudligi haqidagi dastlabki fikrlarini aytdi, shuningdek, ishning tavsifi va motivatsiya o‘rtasida munosabat o‘rnatdi. Bundan tashqari, u motivatsiya va tabiatning o‘zaro bog‘liqligini o‘rgandi.(3.10- chizmaga qarang).

A. Maslou, K. Alderfer, D.Mak -Klelland, F.Gersbergning ko‘rib chiqilayotgan nazariyalari menejmentda tenglashtirilgan ichki kechinmalarga asoslangan, ehtiyoj deb nomlangan, odamlarni muayyan tarzda harakat qilishga majburlovchi motivatsiyaning mazmundor nazariyalari deb ataladi. Motivatsiyaning protsessual nazariyalari odamlarning idrok va istaklarini inobatga olgan holda ahloqiy xatti-harakatiga asoslangan.

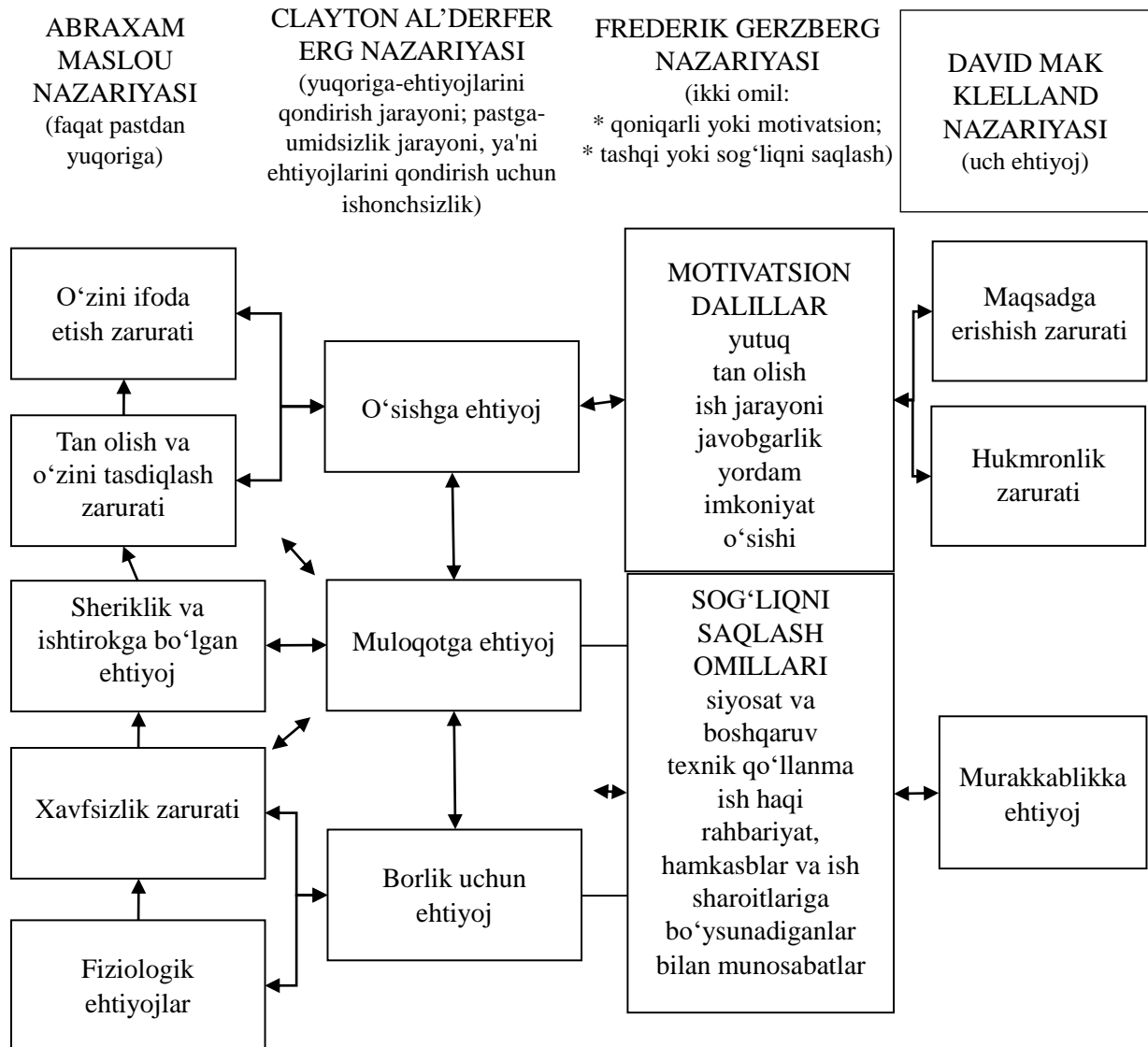
Asosiy motivatsiya nazariyalari quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- 1 . Maqsadlarni belgilash;
2. Kutish;
3. Adolat;

4. Ishtirok etadigan boshqaruv;

5. Layman Porter-Edvard Lauer modeli kutish va adolat nazariyasiga asoslanadi.

6. Steyc Adamsning tengligi.



3.10- chizma. To'rt nafar muallifning motivatsion nazariyalarida ehtiyojlar guruhining o'zaro hamkorligi va munosabatlari.

XII. Elektron motivatsiyalar. Internet tashkilot rahbariga xodimlarning ishdan bo'sh vaqtlarida har xil elektron tarzda axborotlarni olish uchun kirish imkonini beradi. Bu odamlarda o'zining o'zligini anglashni, tashkilot faoliyatida ishtirok etishini ta'minlaydi.

Tashkilotda kompyuter texnikalarining va internetning mavjudligi jamoani samarali mehnat sari yetaklaydi, ularning ishini engillashtiradi.

Motivatsiyada boshqa ko'plab nazariyalar mavjud, masalan, faollashuvning va rag'batlantirishning maqbullashuvi, shaxsiy ishtiroki, o'zini-o'zi idrok etishi xodimlar uchun ahamiyatlidir, biroq, qisqartirilgan vaqt va o'quv qo'llanma hajmining cheklanganligi xodimlarga zaruriy e'tibor qaratishni taqozo etmaydi.

Shunday qilib, motivatsiya aslida menejment funksiyasi sifatida, bu tashkilotni rivojlantirish maqsadida o'ziga xos maqsadga yo'naltirilgan usullar bilan harakatga keltiradigan, ishlovchilarni qo'zg'atadigan, tashkilotning manfaatlarini ham harakatga keltiradigan xodimlar maqsadlarini asoslash uchun dalillar to'plamidir. Ekspertlarning fikricha, motivatsiya uchun ehtiyoj inobatga olingan harakatlar yoki ularni kuchaytirish kabi omillarga e'tiborning qaratilishi markaziy o'ringa chiqishi kerak.

Avvalo, motivatsiya tashkilotda mehr-oqibatli, nizoli vaziyatsiz muhitni yaratishga yo'naltirilgan bo'lishi kerak. Ishlab chiqarish faoliyati jarayoni bevosita amalga oshirilgan ishlar uchun hisob-kitob qilinadigan taqdirlash yo'li bilan maqsadga erishish imkoniyatiga bog'liq holda axloqiy xatti-harakatlarni tanlash va baholashga munosabatni o'z ichiga oladi.

Asosiy motivatsion nazariyalarni aniqlab, menejmentning eng muhim nazorat deb atalgan funksiyasini o'rganishga kirishish mumkin.

3.4. Nazorat.

Nazorat - bu menejment matbuotining funksiyasi bo'lib, uning maqsadi faoliyat natijasini son va sifat jihatidan tekshirish, boshqa funksiyalar yordamida amalga oshiriladigan ishlar, tashkilotning maqsadga erishishini ta'minlashdir.

Nazorat kuzatuv yo'li bilan, ya'ni, tashkilot faoliyatining barcha tomonlarini hisob-kitob va tahlil qilish yo'li bilan amalga oshiriladi.

Nazorat ma'lumotlariga ko'ra:

1. Aniqlangan xatolarni bartaraf etish;
2. Oldingi qabul qilingan qarorlarga, normalarga, standartlarga, biznes - reja ko'rsat-

kichlariga tuzatishlar kiritiladi.

To'g'ri joylashtirilgan nazorat o'z vaqtida amalga oshiriladi, shunchaki, tushunarli, iqtisodiy jihatdan tejamkor, pirovard natijalarga yo'naltirilgan.

Umuman olganda tashkilot va uning barcha birliklarining ishlab chiqarish-tijorat faoliyatlari natijalarining ko'rsatkichlari aniq dalillar bilan ko'zda tutilgan biznes-rejaga taqqoslash asosida undagi o'zgarishlar aniqlanadi, bu o'zgarishlarning sabablari tahlil qilinadi va bartaraf etilishi mumkin bo'lgan salbiy oqibatlar yordamida aniq chora-tadbirlar ishlab chiqiladi.

Birinchi navbatdagi vazifa, tashkilotning boshlang'ich hisob shakllarini to'ldirish va statistik hisobotlarini tuzishni nazorat qilish zaruriyatini qo'yadi. Ma'lumotlar nazorati - muhim ma'lumotlarni taqqoslashni o'z ichiga olgan texnologik jarayon bo'lib, kompyuterlarda qayta ishlov berish uchun uzatiladigan va rasmiylashtirilgan ko'rinishda taqdim etilishni taqozo qiladigan, o'z navbatida, etalon ko'rsatkichlar bilan izchil taqqoslanishi lozim bo'lgan jarayondir. Shu bilan birga mazkur jarayonda, hujjat tafsilotlarini to'ldirishning to'g'riligi va ma'lumotlardagi bartaraf etilishi mumkin bo'lgan xatolarni aniqlash uchun tekshirish o'tkaziladi. Ma'lumotlar, odatda, ma'lum bir darajadagi tashilish ko'rinishlarida, ya'ni, qog'oz (shakllar, jadvallar va boshqalar), shu jumladan, lazer kompyuterdan foydalanish, disklar yordamida, magnit disklar, magnit lentalar va shunga o'xshash birmuncha kengroq yetkazish imkoniyatlariga ega bo'lgan vositalarda taqdim etilishi mumkin. Shuning uchun tashkilot faoliyatidagi xatosiz ma'lumotlar uning ma'lum miqdordagi mavjud pul mablag'larining tejalishiga sabab bo'ladi. Boshqaruv funksiyasi sifatida nazoratning uchta turini ajratib ko'rsatish mumkin:

1. Dastlabki;
2. Joriy;
3. Yakuniy (final).

Keltirilgan nazorat turlarining mazmunini ko'rib chiqamiz.

I. Dastlabki nazorat- tashkilotning istiqbolli rejasiga ko‘ra, uning tayyorgarligi ni tekshirib ko‘rish maqsadida, faoliyat boshlangunga qadar quyidagi asosiy yo‘nalishlarda amalga oshiriladi:

1. Boshqaruv qarorlari ularning shakli va mazmuni jihatidan qonunchilik hujjatlariga mos kelishini nazorat qiladi, shuning bilan birgalikda, aniqlik sifatida ko‘rsatmalarning ravshanligi, yo‘riqnomalarning daromadliligi, huquqiy va me‘yoriy ta‘minotning ishonchliligi tashkilot faoliyatida muvaffaqiyatga erishishning dastlabki garovidir.

2. Xodimlarni va axborot resurslarining boshqarilishini nazorat qilish. Xodimlar xizmati, xodimlarni kasbiy o‘qitish, shu bilan birga, kompyuterlarda mukammal ishlay oladigan eng malakali mutaxassislarni tanlashni doimiy nazorat ostida ushlab turish zarurdir. Kadrlar boshqaruvi sohasida o‘zining faoliyatiga qaratilgan ijrochilarning maqsadlarini tushunish bilan bog‘liq masalalar ham kiradi. Ularning huquqlarini bilgan holda, kunlik topshiriqlarning bajarilishida tashkilotning barcha bo‘g‘inlarida jamoaning o‘rni, majburiyatlari nazoratga olinishi kerak. Shuningdek, ishlab chiqarish me‘yorlari, bo‘ysunishning ierarxiyasi, mas‘uliyati, javobgarligi va moddiy va ma‘naviy taqdirlanishlarning shartlari va hokazolar shular jumlasidandir.

3. Moddiy resurslarning holatini nazorat qilish. Eng avvalo, moddiy resurslarni yetkazib berish manbalari, o‘z vaqtida yetkazib berishini va ularning mavjudligini tekshirish; olinganligining ishonchliligi va muntazamligi, sifatining standartlarga muvofiqligi amalga oshiriladi, haqiqiy holatini oldingi taqdim etilgan holatiga solishtirish o‘tkaziladi.

4. Moliyaviy resurslarning shakllanishini va taqsimlanishini nazorat qilish.

II. Joriy nazorat – bevosita ishlab chiqarish - tijorat faoliyati davomida to‘g‘ridan-to‘g‘ri amalga oshiriladi va quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

1. Tezkor nazorat - ishlab chiqarishni: texnologiyani, mahsulotlar sifatini, ishlar, xizmatlar va hokazolarni kunlik nazorat qilish.

2. Strategik nazorat – tashkilotning barcha resurslardan foydalanishini, ya'ni, mehnat unumdorligi hisob-kitobi, moddiy sig'impliligini va ishlab chiqarishning iqtisodiy rentabellik darajasini inobatga olgan holda ish samaradorligini belgilaydi. Odatda, joriy nazorat tashkilotning keyingi faoliyatini tartibga solish uchun oraliq maqsadlar bo'yicha yuritiladi. Ushbu oraliq maqsadlar nazorat nuqtasi deb ataladi. Biznes-rejani amalga oshirish vaqtiga qaraganda, shuncha nazorat nuqtalari ko'p bo'lishi kerak. Bu xatolarni avvalroq sezishni va ularga o'z vaqtida tuzatishlar kiritishni taqozo qiladi.

III. Yakuniy (final) nazorat tashkilot tomonidan biznes-rejaning barcha bo'limlarining bajarilishini baholash bilan bog'liqdir, shuning uchun o'tgan davr mobaynida rejalashtirishning ketma-ket bosqichlari uchun zaruriy ma'lumotlarni olish maqsadida tashkilot faoliyatining kuchli va zaif tomonlarini to'liq tahlil qilish talab qilinadi. Nazorat o'zini tekshirish uchun emas, balki tashkilot faoliyatining barcha turlarida ijobiy natijalarga, muvaffaqiyatga erishish uchun yuritiladi. Shuning uchun keraksiz ma'lumotlarni yaxshisi yig'maslik kerak, ammo, faqatgina tegishlilari nazorat uchun bundan mustasno, chunki nazorat boshqaruv faoliyatining eng qadrli turidir va nazorat qachonki, muhim va zaruratga aylangan vaqtda amalga oshirilishi lozim.

Boshqaruv nazoratining tartibida uchta farqlanadigan bosqichlarni ajratish mumkin:

1. O'lchov andozasini (etalon), tashkilotning ishlab chiqarish va tijorat faoliyati ko'rsatkichlari bo'yicha standart va mezonlarni ishlab chiqish;

2. Tashkilot faoliyatining haqiqiy natijalarini standartlar va kriteriyalar bilan taqqoslash;

3. Zaruriy tuzatuvchi amallarni bajarish.

Boshqaruv nazoratining turli bosqichlaridagi o'zaro bog'liqlik 3.11-chizmada keltirilgan.

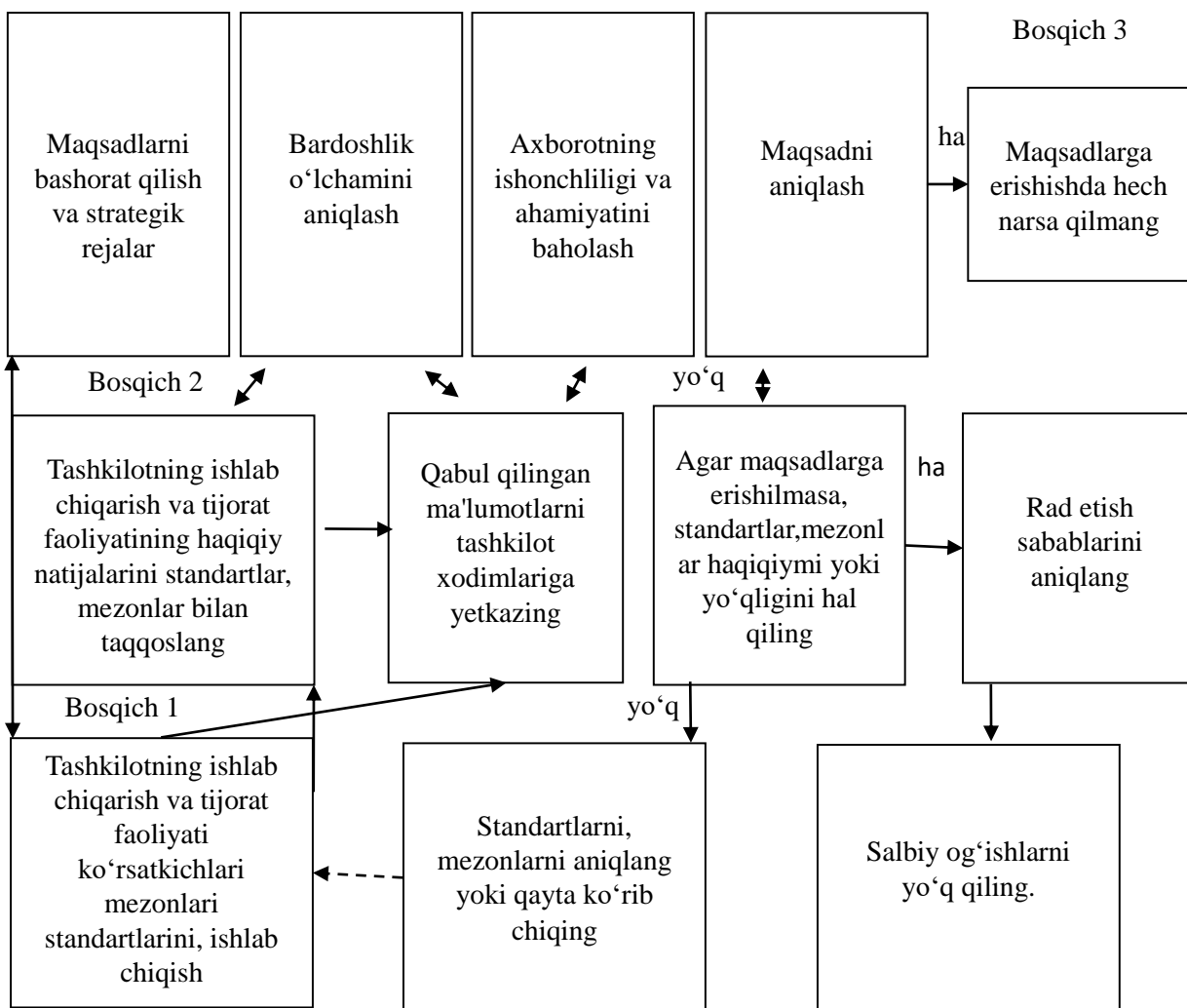
Nazorat boshqaruv funksiyasi sifatida, agarda strategik xarakter kasb etsa, haqiqiy, hayotiy natijalarga erishishni ko‘zlasa, mas’uliyatli ijrochilarni bilib olib keyin qabul qilsa, albatta samarali bo‘ladi.

Marketingda, nazorat qilishning bir shakli sifatida, marketing tadbirlarining reja va dasturlarini amalga oshirishni monitoring qilish tizimi, bozorning asosiy parametrlarini doimiy tekshirib turish, marketing harakatlariga bozor holatining o‘zgarishlarini va marketing samaradorligini baholashga mos holda zaruriy o‘zgarishlar kiritish o‘tkaziladi. Mazkur jarayonda rejali nazoratni (tovarning hayotiy aylanishining taxmin qilingan ma’lumotlari bilan haqiqiy ma’lumotlari) taqqoslash maqsadga muvofiqdir. Menejment pirovard maqsadga erishish bo‘yicha tashkilotning barcha ishlariga mos, teng emas, balki, birinchi navbatda, muvofiqlashtirish bilan bog‘liq bo‘lgan (avval keltirilgan) asosiy funksiyalarni va faqat ana shu faoliyatni amalga oshiradi.

Muvofiqlashtirish boshqaruvning uzluksizligini, to‘xtovsizligini va tartibliligini ta’minlaydi. Muvofiqlashtirish ishlab chiqarish jarayonidagi barcha ishtirokchilar o‘rtasidagi aloqani yo‘lga qo‘yish orqali tashkilot faoliyatida kelishuvga erishish uchun juda zarurdir. Ko‘pincha, mazkur maqsadlar uchun ular uchrashuvlar, intervyular, ma’ruzalar, ish yuritish hujjatlari, kompyuterlardan foydalanadi.

Agar tashkilotda muvofiqlashtirish mexanizmlari bo‘lmasa, unda ishlovchilar birgalikda hamjihatlilik bilan samarali mehnat qilolmaydilar, chunki ishlab chiqarish bo‘linmalari va boshqa ijrochilar o‘zlarining shaxsiy manfaatlarini amalga oshirish jarayonida birikadilar.

Har bir boshqaruv funksiyasi, xolisona mehnatni muvofiqlashtirishda asosiy rol o‘ynaydi. Bunday sharoitlarda doimiy axborot almashinuvini qo‘llab-quvvatlash uchun aloqa vositalari (kommunikatsiya) ning rivojlanish darajasi katta ahamiyatga egadir. G. Gegel shunday fikr bildiradi: “Harakatlar shaxsni eng aniq ifoda qilish hisoblanadi”. Tashkilotda menejment, birinchi navbatda, aloqa vositalari (kommunikatsiya) orqali, shaxs (menejer) orqali amalga oshiriladi.



3.11-chizma. Ishlab chiqarish tashkilotlarida boshqaruv funksiyasi sifatida nazorat qilish jarayonining turli bosqichlarida o'zaro aloqadorlik chizmasi.

Nazorat qilish jarayonining to'liq modeli.

M. Meskon, M. Al'bert, F. Hedouri axborot almashinuvi sifatida rahbarning zaruriy samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilishi va olishi uchun va ularni o'z navbatida, ishlovchilar e'tiboriga yetkazish asosida aloqa vositalari (kommunikatsiya) ni aniqlab, ta'kidlaydiki, aloqa vositalari (kommunikatsiya) – bu o'zaro bir biriga bog'liq qadamlardan iborat bo'lgan eng muhim jarayondir.

Axborot almashinuvi jarayonida ekspertlar to'rtta asosiy unsurlarni ajratadi:

- 1.** Jo'natuvchi - g'oyalar yaratuvchi, axborot to'plovchi va uni uzatuvchi shaxs;
- 2.** Xabar – xususiy axborot, kodlash vositasidagi belgilar;

3. Kanal - axborotni uzatish vositasidir;

4. Qabul qiluvchi - axborotga ega bo'lgan va uni sharhlaydigan shaxs.

Axborotlarni almashish vaqtida, jo'natuvchi va qabul qiluvchi bir-biriga o'zaro bog'liq bo'lgan bir necha bosqichdan o'tadi:

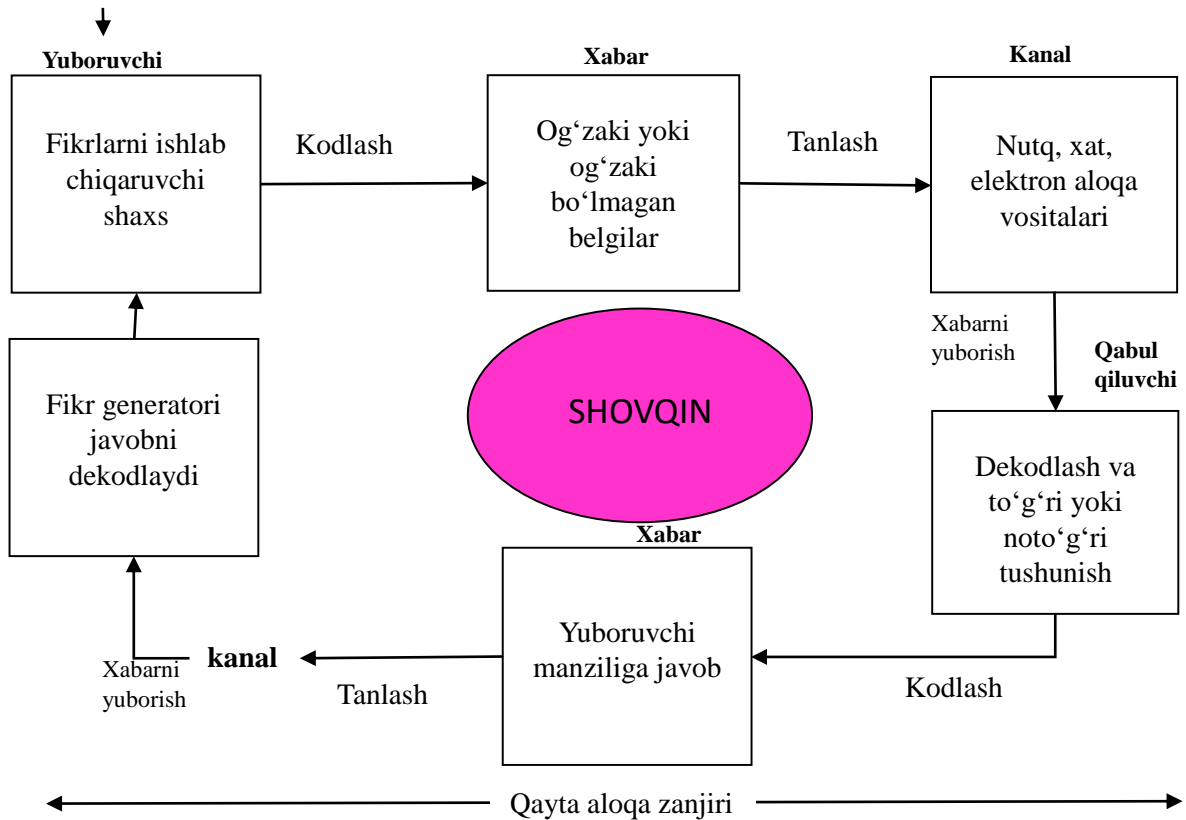
- g'oyaning kelib chiqishi;
- kanalni kodlash va tanlash;
- uzatish;
- qayta kodlash.

Ularning vazifasi - xabar yozish va uni uzatish uchun shunday tarzda kanaldan foydalanishki unda har ikki tomon ham, birmuncha qiyin bo'lgan original g'oyani tushunadilar va o'zaro kelishdilar. Uning murakkabligi shundaki, har bir bosqich, shovqin tufayli buzilgan yoki butunlay yo'qolgan yoki qidirilayotgan ma'noga o'xshab bir vaqtning o'zida bir nuqta hisoblanadi.

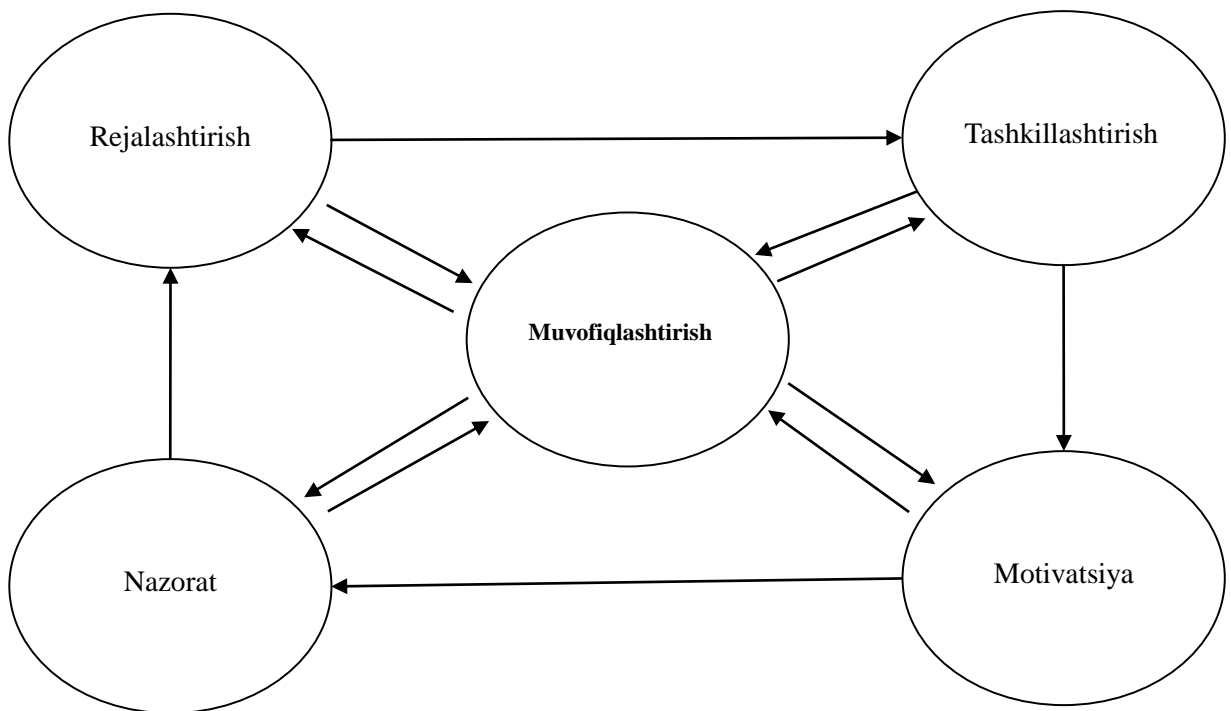
Shovqin - axborot uzatish nazariyasi tilida - bu noto'g'ri talqin qilingan ma'no. Shovqin manbalari bo'lib tillardagi farqlar, buzilgan talaffuz oqibatida kodlash va qayta kodlash jarayonida ma'nodagi o'zgarishlarning mumkinligi, shuningdek, rahbar bilan bo'ysunuvchi o'rtasidagi maqomdagi farqlar ba'zida aniq axborotni uzatishni qiyinlashtiradi. Odatda, aloqa jarayonining har bir bosqichida axborotlar buzilishi seziladi. Axborotlarning buzilish darajasi axborotlar o'tadigan odamlar sonining va bosqichlarining o'sishiga qarab ko'payadi. Shunga qaramay, agarda g'ijillashlar bartaraf etilib, axborot aniq uzatilsa, unda shovqinning yuqori darajasi sezilarli darajada ma'noning yo'qolishiga olib keladi va muvofiqlashtirishda salbiy hisoblangan, to'liq axborot almashinuv jarayonini yopib tashlashi mumkin.

Zamonaviy tashkilotlar, ularning birliklarining doimiy o'zaro ta'sirini nazarda tutuvchi, umuman tashqi muhit bilan bog'lovchi ochiq tizimlar hisoblanadi. Shuning uchun birgalikda ishlashni uddalash, muvofiqlashgan harakatga intilish, tashkilotning maqsadlarini amalga oshirish uchun zarurdir.

Ma'lumot to'plangan tajriba



3.12-chizma. Axborot almashuv jarayoni chizmasi.



3.13-chizma. Boshqaruv funksiyalarining o'zaro munosabati.

Tashkilot shunday vaziyatda, ya'ni, agar axborot almashinish va muvofiqlash tirish jarayonlari uning uchun samarali bo'lsagina u muvaffaqiyatli ishlashi mumkin.

Shuni ta'kidlash kerakki, turli mualliflar menejment funksiyalari ro'yxati bo'yicha turli xil fikrlarni bildirmoqdalar, masalan, A.G.Porshneva, Z.P.Rumyanseva, N.A. Solomatnlarning tahriri ostida chiqqan darslikda, bir-biri bilan bog'liq beshta boshqaruv funksiyalari ajratilgan:

Menejment funksiyalarning birmuncha asosli tasniflanganlari M.H.Meskon, M.Al'bert, F.Hedourilar ta'limotlaridadir. Ular menejment jarayonini to'rt funksiya dan iborat deb hisoblashadi: muvofiqlashtirilgan va aloqa vositasi (kommunikatsiya) jarayonlarining o'zaro bog'langan, o'zaro birikkan ko'rinishi bo'lgan rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya, nazorat turlaridir.

Ta'kidlash kerakki, menejment funksiyasi o'rtasida qat'iy chegaralar mavjud emas, ular bir-biri bilan chambarchas bog'langan, o'zaro bir biriga jildlangan, o'zgaruvchan va barchasi samaralidir.

Menejment funksiyalari agar o'zining usullaridan yanada samarali foydalansa, boshqaruvning ilmiy va mantiqiy bilishni kamsituvchi va unga bevosita mushohadani qarama-qarshi qilib qo'yuvchi tavsifni pasaytiradi, tartiblilikni, rejalashtirishning asoslanganligini, tashkil qilish, motivatsiya, nazorat va ularning o'zaro aloqasini va dinamiklikni olib kiradi, shuningdek, tashkilotda menejmentning barcha tizimlarining qurilishini va amal qilishini ta'minlaydi.

TEST

1.Tashkilotning boshqaruv tekshiruvi deb:

- a) strategik rejalashtirish;
- b) ichki muammolarni aniqlash jarayoni;
- v) tashqi muammolarni tashxislash jarayoni;
- g) tashkilot xodimlarining so'rovlari.

2. Strategik pozitsiyani va uning harakatlarini baholash usullari deyiladi:

- a) SWOT tahlil qilish;

- b) senariy usul;
- v) asosiy masalalar metodikasi;
- g) SPASE usuli.

3. O‘shish strategiyasi deb:

- a) “yulduzli soat”;
- b) “sog‘iladigan sigir”;
- v) “yovvoyi mushuk”;
- g) “it”.

4. Tashkiliy tuzilma to‘g‘risidagi qarorni kim qabul qiladi ?

- a) menejer;
- b) bosh hisobchi;
- v) bosh muhandis;
- g) oliy darajadagi rahbar.

5. Tashkilotni alohida qismlarga bo‘lish jarayoni - bu:

- a) markazlashtirish;
- b) bo‘limlashtirish;
- v) qayta markazlashtirish;
- g) tijoratlashirish.

6. Ma‘muriy tuzilmalarga odatda qaysilar kiradi ?

- a) funksional;
- b) loyihaviy;
- v) divizional;
- g) matritsali.

7. Moslashtirilgan tuzilmalarga qaysilar kiradi ?

- a) funksional va chiziqli;
- b) dvizionalli;
- v) matritsali va loyihali;
- g) loyihali va funksional.

8. Qaysi tashkiliy tuzilmalar mavjud emas ?

- a) organik;
- b) noorganik;
- v) mahsulot tamoyillari asosida qurilgan;
- g) mintaqaviy tamoyilga muvofiq qurilgan.

9. Tashkilotdagi o'zgarishlar birqancha qarshilik alomatlarini uchratadi:

- a) tashkilot xodimlarining qoloqligi;
- b) noto'g'ri harakatlar ketma-ketligi;
- v) qayta qurishning olqishlanishi;
- g) resurslarning yetishmasligi uchun o'zgarishlarning amalga oshirilishi.

10. Xodimlarni muayyan harakatga undash maqsadida ularga ta'sir ko'rsatish jarayoni nima deb ataladi ?

- a) rag'batlantirish bilan;
- b) rag'batlantirish asosida;
- v) rag'batlantirish an'anasi;
- g) rag'batlantirish tuzilmasi bilan.

11. Qaysi bir nazariya muhim ?

- a) Vrumning kutishi;
- b) Adamsning adolatliligi;
- v) Mak-Klelland nazariyasi;
- g) Porter-Lauler modeli.

12. Motivatsiyaning ikki omilli nazariyasi konsepsiyasi kim tomonidan ishlab chiqilgan ?

- a) A. Maslou;
- b) V. Vrum;
- v) M. Mekson;
- g) F. Gersberg.

13. Layman Porter-Edvard Lauler modeli qanday nazariyaga asoslanadi ?

- a) Maslou va Gersberg;
- b) maqsadni va istiqbolni belgilash;
- v) insonning ehtiyojlari;
- g) kutish va adolat.

14. Motivatsiya haqidagi quyidagi nazariyalardan qaysi biri mavjud emas:

- a) faollashtirish va rag‘batlantirishning maqbulligi;
- b) siyosiy ta’sir;
- v) shaxsning jalb etilishi;
- g) o‘z-o‘zini aniqlash.

15. Rejalashtirilgan rejalar va ko‘rsatmalardan chetga chiqish qanday nazorat qilish imkonini beradi ?

- a) dastlabki;
- b) joriy;
- v) xulosali;
- g) yakuniy.

16. Strategiya – bu tashkilotning burchini amalga oshirilishini va uning maqsadlariga erishishini ta’minlaydigan batafsil majmuaviy rejami ?

- a) ha;
- b) yo‘q.

17. Loyiha rejasini ishlab chiquvchining manfaatlarini, loyiha rejasi ijrochisining manfaatlaridan ustun qo‘yish kerakmi ?

- a) ha;
- b) yo‘q.

18. Xalqaro bozorda faoliyat ko‘rsatuvchi tashkilotlar uchun tenzorli tashkiliy-boshqaruv tuzilmasi (TBT) qo‘llanilishi mumkinmi ?

- a) ha;
- b) yo‘q.

19. Motivatsiya ijrochilarning tirishqoqligiga va harakatiga ta’sir qilmaydimi ?

- a) ha;
- b) yo‘q.

20. Elektron motivatsiyalar mavjud emasmi ?

- a) ha;
- b) yo‘q.

Quyidagi 21-dan 26-gacha bo'lgan savollarga batafsil javob bering:

21. Strategik rejalashtirish jarayoni o'zida namoyon qiladi ?
22. Tashkilotning strategik holatini baholash uchun qanday usullar qo'llaniladi ?
23. Menejment funksiyasi sifatida tashkilot nima maqsadga yo'naltirilgan ?
24. Siz tashkilotni boshqarishning tashkiliy tuzilmalarining qanday turlarini bilasiz ?
25. Boshqarish jarayonida boshqaruvning tamoyillari qanday? Mutaxassislar motivatsiya nazariyasiga asoslanganmi ?
26. Nazorat muhiti o'zida nimani namoyon qiladi ?
27. Ma'lumotlarni almashish jarayonida yuboruvchi shaxs -bu:
- a) axborotni ishlab chiqaruvchi va yetkazib beradigan shaxs;
 - b) belgilar yordamida kodlangan xususiy axborotlar;
 - v) axborot uzatish vositalari;
 - g) axborotga ega bo'lgan va uni ta'qib qilishga tegishli bo'lgan shaxs.
28. Kodlash quyidagilarni o'z ichiga olmaydi:
- a) hislar;
 - b) taqib qilish;
 - v) qabul qilish;
 - g) baholash.
29. Shovqinning mavjudligi quyidagilar bo'lishi mumkin emas:
- a) til xatosi;
 - b) aloqa liniyalaridagi buzilishlar;
 - v) qayta aloqa;
 - g) eng kuchli parallel signal.
30. Quyidagilar og'zaki bo'lmagan muloqotning asosiy turlariga kirmaydi:
- a) vaqt;
 - b) tananing harakati;
 - v) qahqaha;
 - g) himoya qilish (o'zidagi qisqa tutashuv).

Seminar

1. Nazorat savollari

- 3.1.1. Menejmentning asosiy funksiyalarining ro‘yxatini tuzing va har biriga qisqacha tavsif bering.
- 3.1.2. Strategik rejalashtirish jarayoni nima ?
- 3.1.3. Tarkib va davrga ko‘ra tashkilotlar qanday tasniflanadi ?
- 3.1.4. Strategik rejalashtirishni aniqlang.
- 3.1.5. Tashkilot faoliyatini rejalashtirishning asosiy vazifalari nimadan iborat?
- 3.1.6. Rejalashtirishning o‘nta asosiy tamoyillarini keltiring.
- 3.1.7. Rejalashtirishda mutaxassislar qanday yondashuvlarni tavsiya etadi ?
10 ta yondashuvni keltiring.
- 3.1.8. Rejalashtirishning marketing va funksional yondashuvlarini tavsiflang.
- 3.1.9. Rejalashtirishda reproduktiv-evolyusion yondashuv nima ?
- 3.1.10. Boshqaruvning tashkiliy tuzilishini belgilang (BTT).

Munozara masalalari

- 2.2.1. Menejmentning tashkiliy tuzilishining uchta dizayn bosqichini nomlang va ularning mazmunini tushuntiring. Menejmentning tashkiliy tuzilishini loyiha lashning eng muhim bosqichini o‘z fikringiz bilan batafsilroq bayon qiling.
- 2.2.2. Hokimiyatni topshirish nima va nima uchun bu kerak? Siz shaxsan qaysi vakolatlarni topshirasiz ?
- 2.2.3. Qanday vakolat turlarini bilasiz ? Siz ularni qanday bajarasiz ?
Javobingizni izohlang.
- 2.2.4. Sizningcha, tashkilotga vakolatni samarali topshirishga halaqit beradigan qanday sabablar bor ?
- 3.2.5. “Motivatsiya” va “motivatsiyalash” tushunchasini ta’riflang.
Qaysi atama ko‘pincha shaxsan foydalanasiz ? Nima uchun ?
- 2.2.5. Motivatsiyani o‘rganishda qaysi ikkita yo‘nalish ajratilgan ? Sizningcha, qaysi biri ko‘proq istiqbolli ? Nima uchun?

- 3.2.7. Motivatsion tendensiyalar o‘zida nimalarni namoyon qiladi ?
Sizningcha, eng munosibini tasvirlab bering.
- 3.2.8. Kleyton Alderfer nazariyasi bilan Abraxam Maslou nazariyasi o‘rtasidagi farq nima ?
- 3.2.9 Frederik Gersberg va Devid Mak Kelland nazariyalari o‘rtasida qanday umumiylik bor ?
- 3.2.10 Sizning fikringizcha motivatsiya nazariyalari haqidagi bilimlarga asoslanib, menejment uchun asosiy xulosalarni tuzing.
- 3.2.11. Boshqarishning asosiy turlari qanday ? Siz boshqaruvning qaysi turini eng qiyin deb bilasiz ? Nima uchun ?
- 3.2.12. Boshqaruv funksiyasi sifatida boshqarish protsedurasining bosqichlari qanday ? Sizningcha, qaysi bosqich eng muhim hisoblanadi ?
Javobingizni izohlang.
- 3.2.13. Nazorat samaradorligini baholashning qaysi mezonlarini bilasiz ?
Siz mezonlarning maqbulligi haqida o‘z fikringizni bildiring.
- 3.2.14. Sizningcha, boshqaruv funksiyalari bir-biri bilan qanday bog‘liq va eng muhimi sifatida nimani hisobga olishi mumkin ? Nima uchun ?
- 3.2.15. Boshqaruv funksiyalarining dinamikasi nima? O‘z fikringizni keltiring.

3. Ta’lim vaziyatlari

Sizga strategik rejani tuzish, strategik rejalashtirishning asosiy bosqichlari ketma-ketligini belgilash vazifasi yuklangan deb taxmin qiling.

- a) strategik muqobillarni tahlil qilish;
- b) tashkilot vazifasini tanlash;
- v) ichki muhitni tashxislash;
- g) biznes va tashkilotni o‘rab turuvchi fon muhitni tahlil qilish;
- d) strategiyani tanlash (strategiya portfelini shakllantirish);
- e) strategiyani baholash va tuzatish;
- j) strategiyani amalga oshirish;

- z) tashkilot maqsadlarini aniqlash;
- i) strategiyani tuzatish.

Har bir bosqichni ta'riflang.

- 3.3.2. (9) Sizning yordamchingizga strategik rejalashtirishning qanday bosqichlari topshirilishi mumkinligini o'ylab ko'ring va nima uchun ?
- 3.3.3. (10) Aytaylik, siz kompyuterlarni ta'mirlash va texnik xizmat ko'rsatish bo'yicha kichik bir tashkilot tuzishga qaror qildingiz, qanday tashkiliy tuzilmani tanlaysiz va nima uchun ?
- 3.3.4. (11) Agar siz xodimlar menejeri etib tayinlangan bo'lsangiz, qaysi motivatsion nazariyani afzal ko'rasiz va nima uchun ?
- 3.3.5 (12) Kichik kompyuterlarni ta'mirlash tashkilotida joriy nazoratni qanday tashkil qilish maqbul variantini o'ylab ko'ring va ayting ?

Asosiy xulosalar, tushunchalar, ta'riflar

Menejmentning asosiy funksiyalari:

rejalashtirish - bu qaror qabul qilish va qarorlarni qabul qilishning juda jadal jarayoni, kelajakda tashkilotning samarali ishlashini ta'minlashga imkon beradi;

tashkilot - belgilangan maqsadlarga erishish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratish;

motivatsiya - bu faoliyatni vazifani bajarish va maqsadlarga erishishga yo'naltirilgan yo'nalishni berib, odamni ishlashga undaydigan ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlar to'plami;

boshqaruv - bu tashkilotning ishlab chiqarish va tijorat faoliyati jarayonida yuzaga keladigan muammolarni o'z vaqtida aniqlash va zarur tuzatish choralarini ko'rish orqali tashkilot maqsadlariga erishishni ta'minlaydigan dinamik jarayon.

Rejalashtirishda mutaxassislar turli xil yondashuvlarni tavsiya etadilar. Masalan, marketing - rejalashtirish ob'yekti sifatini yaxshilashga ustuvor ahamiyat berish, resurslarni taqsimlashda rejani bajaruvchining manfaatlarini uni ishlab chiquvchisining manfaatlaridan ustun qo'yish. Funktsional yondashuvda, reja ishlab chiquvchisi quyi tizim chiqishida kelajakdagi funksiyalar (maqsadlar) uchun

mo'ljallangan mutlaqo yangi tuzilishga asoslangan rejalashtirish ob'yekti va uning tarkibiy qismlarini funksional-iqtisodiy tahlil natijalariga ega bo'lishi kerak. Takror ishlab chiqarishning tadrijiy yondashuvda rejalashtirish ob'yektlarini ko'paytirishni dunyo namunalarining eng yaxshi darajasiga olib chiqishga qaratilgan. Boshqa rejalashtirish usullari mavjud. Mutaxassislar strategik rejalashtirish jarayonida quyidagi asosiy bosqichlarni ketma-ketligini tavsiya qiladilar: tashkilot maqsad va vazifalarini aniqlash, tashqi muhitni baholash va tahlil qilish, tashkilotning kuchli va zaif tomonlarini boshqarish, strategik muqobillarni tahlil qilish, strategiyani tanlash, strategiyani amalga oshirish, strategiyani baholash.

Tashkilot hayotda o'z rejalarni amalga oshirish uchun (menejment funksiyasi) bu xodimlarga vazifani va tashkilotning umumiy maqsadlarini samarali bajarish uchun samarali ishlashga imkon beradigan tuzilmani yaratish jarayoni uchun zarurdir.

Menejmentning tashkiliy tuzilishini ishlab chiqishda mutaxassislar tashkilotning ushbu funksiyani bajarilishining uch bosqichini ajratadilar:

1. Birliklarni ajratish, ularning tarkibi, vazifalari va funksiyalarini aniqlash bilan tashkiliy tuzilmani qurish;
2. Ijrochilarning huquqlari, majburiyatlari va javobgarliklarini belgilash bilan tashkilotdagi gorizonta va vertikal munosabatlarni aniqlash;
3. Ijrochilarga o'zlariga berilgan huquqlar, majburiyatlar va javobgarliklarni yetkazish.

Vakolatlarni yo'naltirish - bu huquqlarni, majburiyatlarni va javobgarlikni oluvchiga (ijrochiga) topshirish. Meri Parker Foldett qachonlardir (boshqa menejment mumtoz namoyondalari qatorida sanalgan amerikalik), **menejmentning mohiyatini "ishni boshqalar bilan bajarishga urinish"** ni eplay olishini o'z ichiga oladi deb yozgandi.

Vakolatlar hozirgi paytda egallab turgan shaxsga emas, balki lavozimlarga, shuningdek, javobgarlik ham nafaqat ijrochiga, balki rahbarlarga beriladi.

Biror kishining o'z ishini bajarishga bo'lgan xohishi, qobiliyati va tayyorligi tashkilot samarali faoliyatining asosiy omillaridan biri bo'lib, bunga yo'l uning motivlarini tushunish orqali amalga oshiriladi.

Motivatsiya - bu o'zini va boshqalarni muayyan maqsadlarga erishish uchun ishlashga undash jarayoni. Motivatsiyani o'rganishda ikkita yo'nalish mavjud:

1. Nazariy mazmun motivatsiyasi. Ular motivatsiyaga ta'sir qiluvchi omillar tarkibini aniqlash va tahlil qilishga (Abraxam Maslou ehtiyojlar nazariyasi ierarxiyasi; Kleyton Alderferning ERG nazariyasi, Devid Mak Kellandning sotib olingan ehtiyojlar nazariyasi, Frederik Gersbergning ikki omil nazariyasi) e'tibor qaratmoqda.

2. Motivatsiya jarayonining nazariyalari. Ular turli xil motivlarning o'zaro ta'sirining dinamikasiga, xodimlarning xulq-atvori qanday ishlanganligi va yo'naltirilganligiga (Viktor Vrum, Layman Porter, Edvard Lokerning kutish nazariyasi; Edvin Lokkning maqsadlarni belgilash nazariyasi, Piter Dyuker va boshqalar; Steysi Adamsning tenglik nazariyasi; ishtirokchilarni boshqarish konsepsiyasi; xodimlarni tashkilotni boshqarishdagi ishtirokiga asoslangan uslub).

Bu barcha nazariyalar, muvaffaqiyatga rag'batlantiradigan ijrochilarga ta'sir qilish usullarini tushuntirib, menejerlarga xodimlarni motivatsiyalash samarali tizimini yaratish uchun imkoniy dastak beradi.

Menejment samaradorligini oshirish uchun dastlabki, joriy, xulosali (yakuniy) nazorat zarur.

Nazorat funksiyasi menejmentning yakuniy funksiyasi emas, chunki amalda oxirgi harakatlar mavjud emas. Nazorat natijalaridan foydalangan holda tashkilot rejalarni tuzadi, boshqaruvning yanada samarali tashkiliy tuzilmasini va xodimlarni rag'batlantirishni rivojlantiradi. Shunday qilib, boshqaruv funksiyalari doimiy davriy jarayon bo'lib, ular o'zaro bog'liq va o'zgaruvchidir.

IV BOB. MENEJMENT USULLARI

Talaba IV bobni o‘rganib, quyidagilarni bilishi kerak:

- a) menejmentning asosiy iqtisodiy va statistik usullarini;
- b) menejmentning tashkiliy va ma’muriy usullarini;
- v) menejmentning ijtimoiy-ruhiy usullarini.

Quyidagilarni uddalay olishi kerak:

Tashkilotning turli muammolarini hal qilish uchun menejmentning asosiy usullaridan foydalanish.

Quyidagi ko‘nikmalarga ega bo‘lishi kerak:

xodimlarni boshqaruvning turli usullarini qo‘llashga o‘rgatish.

- Menejment bo‘yicha o‘quv qo‘llanmaning IV bobi bo‘yicha ma’ruzani o‘qing.
- IV bob uchun seminar va test bankining topshirig‘ini bajaring: nazorat savollariga javob bering, munozarali savollarni muhokama qilishda ishtirok eting, vaziyatlarni va test sinovlarini o‘rganing.

Quyidagi mavzu bo‘yicha kurs ishi, referat, insho va mavzu bo‘yicha takliflarni tayyorlang:

1. Menejmentning turli usullarini qo‘llash tendensiyalari;
2. Tashkilotlarning marketing va menejmentida iqtisodiy va statistik usullar;
3. Menejmentning tashkiliy idora qila oladigan usullarini takomillashtirish;
4. Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullarini qo‘llash muammolari;

(IV bobni chuqurroq o‘rganishga qaror qilgan talabalar uchun).

4.1. Iqtisodiy - statistik usullar

Ta’lim berish juda muhim, ammo barchasi foydali bo‘ladi!

Tanbehdan keyingi dalda yomg‘irdan keyingi quyoshga o‘xshaydi.

I.V. Gyote

Usul - bu ma’lum bir vazifani hal etish, tadqiq qilish yoki ma’lum maqsadga erishish vositasi.

Iqtisodiy-statistik usullar - bu ma'lumot to'plash, uni qayta ishlash, iqtisodiy ko'rsatkichlar tavsifi va iqtisodiy qonunlar va toifalardan foydalangan holda tahlil qilish orqali ijtimoiy - iqtisodiy hodisalarni o'rganish yo'nalishlari va qoidalar to'plamidir.

Menejmentning iqtisodiy-statistik usullarining eng muhim xususiyatlari quyidagilar:

- aniqlik;
- sifatli tahlilning ustuvorligi - bu avvalo, hodisaning mohiyatini. uning rivojlanish yo'nalishini va vaqtini hisobga olgan holda aniqlashtirish;
- bir hil birliklarni, birinchi navbatda, o'rganilayotgan hodisaning ijtimoiy va iqtisodiy turlarini tanlash;
- tashkilotda o'rganilayotgan hodisa va jarayonlarning mohiyati va shakllarining o'zgarishi munosabati bilan tadqiqot usullarining dinamikasi;
- o'rganilayotgan hodisa va jarayonlar, ularning o'lchamlari va miqdoriy nisbatlari dagi o'zgarish shakllari to'g'risida to'liq ma'lumot berish uchun ko'rsatkichlar tizimidan foydalanish.

Tashkilotlar marketingida menejmentning iqtisodiy-statistik usullarini ko'rib chiqaylik.

Marketing - bu bozor sharoitlari to'g'risidagi ma'lumotlar, shu jumladan tovarlarning bozordagi holati va tashqi omillar to'g'risidagi ma'lumotlar asosida tovarlarni ishlab chiqaruvchidan iste'molchiga yo'naltirishga qaratilgan, bozorning kon'yuktyurasini o'rganish orqali mahsulot ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish va sotishni boshqarish, tartibga solish faoliyati bo'lib: ¹⁴

- hukumatning harakatlari va qonun hujjatlari;
- ommaviy axborot vositalari;
- iste'molchilarning xulq-atvori;
- raqobat;

¹⁴ Ф.Котлер. Управление маркетингом. Сокр. пер. с англ. – М., Экономика.

- texnologik yangiliklarning yutuqlari;
- inflyasiya darajasi;
- iqtisodiy rivojlanish holati va istiqbollari;
- boshqalar.

Tashkilot marketingi - bu mahsulot va (yoki) xizmatni sotib olish va sotish orqali iste'molchilarning talablarini qondirishga yo'naltirilgan tadbirkorlik bozorining faoliyatini boshqarish va tartibga solishdir.

Tashkilot marketingi bu xaridorning ehtiyojini qondirish va tashkilot (sotuvchi) tomonidan foyda olish maqsadida mahsulot va (yoki) xizmatlarni maqbul ravishda sotib olish va sotishga yo'naltirilgan boshqaruv tizimini o'zida aks ettiradi.

Marketingli menejmentning dastaklari bo'lib iqtisodiy-statistik usullar hisoblanadi. Har qanday savdo tashkiloti turli xil mahsulotlar va (yoki) xizmatlar, turli xil ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlar va hodisalar, yetkazib beruvchilar, buyurtmachilar, hokimiyat va boshqalar bilan ko'plab aloqalarni va munosabatlarni amalga oshiradigan juda murakkab, aralash-quralash tarzda o'z xo'jalik faoliyatini yuritadi.

Iqtisodiy va statistik usullardan samarali foydalanish holati tashkilot faoliyatining yakuniy natijasi hisoblangan yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatishda, shuningdek, yuqori daromad olishda namoyon bo'ladi. Aksincha, agar siz iqtisodiy qonunlarni noto'g'ri qo'llasangiz, masalan, ularni rad etsangiz yoki e'tiborsiz qoldirsangiz, siz past yoki salbiy natijalarni kutishingiz mumkin (haddan tashqari ish haqi, odatiy holatlar, yo'qotishlar, ish tashlashlar va boshqalar).

Keling, iqtisodiy-statistik menejment usullari bilan tartibga solinadigan alohida unsurlarning tasnifini ko'rib chiqamiz:

1. Mulk shakllari: davlat (federal), munitsipal, xususiy, jamoat, intellektual.
2. Tovarlarni takror ishlab chiqarish fazalari: ishlab chiqarish, ayirboshlash, taqsimlash, iste'mol.
3. Bozordagi narxning shakllanishi: tannarx, narx, xarajat, daromad, foyda.

4. Ishchi kuchi: mehnat bozori, talab (ehtiyoj), mavjudligi (soni), ish kuchi tannarxi, turmush darajasi.

5. Mehnatga haq to'lash: xizmatchilar uchun lavozim maoshlari, ishlovchilar uchun ta'rif stavkalari, mukofotlar, nafaqalar, boshqa taqdirlash to'lovlari (masalan, bir martalik taqdirlanishlar).

Iqtisodiy va statistik tadqiqotlarning eng muhim bosqichlaridan biri bu kuzatish, bu kuzatish ob'yektining muhim xususiyatlari uchun oldindan ishlab chiqilgan dastur bo'yicha ma'lumotlarni ro'yxatdan o'tkazish orqali ilmiy tashkil etilgan ma'lumotlarni to'plashdir.

Statistik kuzatishning eng keng tarqalgan turi bu statistik hisobotlardir (4.1-rasmga qarang). Eng avvalo, statistik hisobot bozorning holatini aks ettiradi, uning tarkibi va dinamikasini, ya'ni o'zgaruvchanligini tavsiflaydi, bozor omillarining ta'sirini ochib beradi va bozorning keyingi rivojlanishi uchun istiqbollarni tuzadi. Marketing, murakkab va tuzilgan savdo-iqtisodiy, tashkiliy munosabatlar va o'zaro aloqalar mavjudligini taklif qilib, menejmentda iqtisodiy-statistik usullarni qo'llash uchun keng imkoniyatlarni yaratadi.

Menejmentda statistik kuzatuv ma'lumotlaridan foydalanish bilan bir qatorda boshqa iqtisodiy-statistik, shuningdek, quyidagi bir qancha matematik usullardan foydalanish maqsadga muvofiqdir: ekonometrik, kirish-chiqish modellari, iteratsiyalar, ekspert baholari, dastlabki bashoratlar, rivojlanish senariyalari, o'zgaruvchanlik ko'rsatkichlari, korrelyasion-regression tahlil, omilli tahlilning indeks usuli va boshqalar. Ko'pincha, isbotlash uchun ulardan mutloq, nisbiy va o'rtacha qiymatlardan, o'yin nazariyasining ko'rsatkichlaridan foydalaniladi (qandaydir harakatlarning raqiblarga ta'sirini baholash uchun ishlatiladigan usul). Ayrim marketing maqsadlari uchun mintaqaviy tadqiqotlarda ekonometrik hisob-kitoblar qo'llaniladi, masalan, klasterli tahlil. Iqtisodiy-statistik usullar tashkilotning savdo va marketing faoliyati natijalarini aks ettirishga, uning samaradorligini baholashga, savdo va foydaning rivojlanish yo'nalishi va tezligini aniqlashga,

tendensiya, ularning dinamikasi va tuzilishining istiqbolini belgilashga yordam beradi.

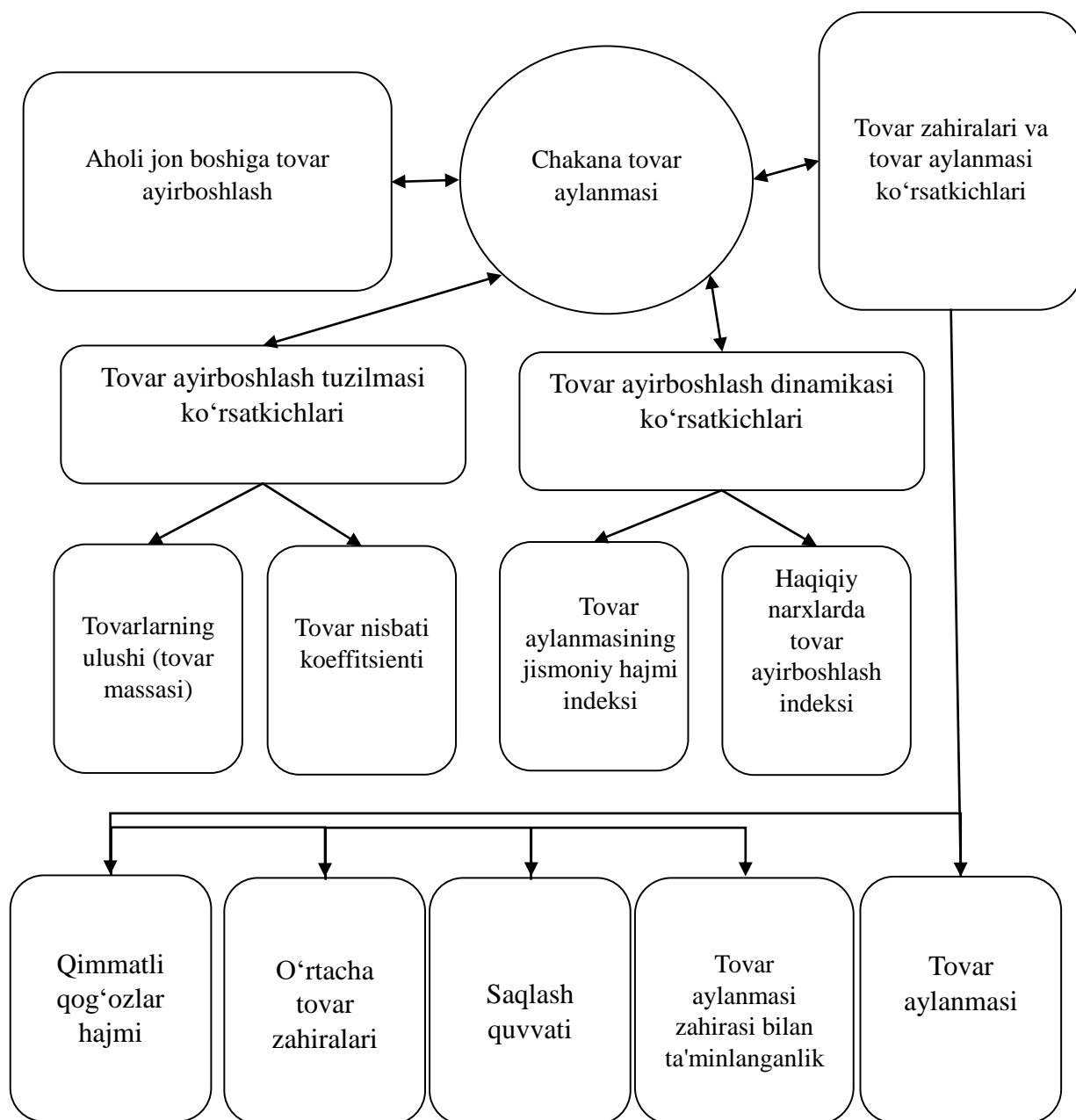
Hudud 1		
Davlat statistika nazorati		
Maxfiylik axborot oluvchi tomonidan kafolatlanadi		
<p>Statistik ma'lumotlarni taqdim etish tartibini buzish, shuningdek ishonchsiz statistik ma'lumotlarni taqdim etish Davlatning "davlat statistika hisobotlarini taqdim etish tartibini buzganlik uchun javobgarlik to'g'risida" gi qonunining tegishli moddolari, shuningdek, ma'muriy huquqbuzarliklar to'g'risidagi kodeksining tegushli moddasida belgilangan javobgarlikka sabab bo'ladi</p>		
Hudud 2		
20__ yil uchun haqida ma'lumot		
<p>VakilTaqdim etish muddatiDavlat statistika qo'mitasining respublika, hudud, viloyat, shahar hududiy organi tomonidan belgilangan joyda davlat statistika organi.</p>	<p>VakilTaqdim etish muddatiIqtisodiyotning tegishli sohasida davlat tomonidan tartibga solishni amalga oshiruvchi organ</p>	<p>Shakl №</p> <p>Davlat statistika xizmati qarori bilan tasdiqlangan _№_</p>
		<p>Davriylik</p>
Hudud 3		
Hisobot beruvchi tashkilotning nomi		
<p>Pochta manzil OKUD shakl kodiKod (hisobot beruvchi tashkilot tomonidan tasdiqlangan)</p> <p>OKPO uchun hisobot berish tashkilotiOKVEDdagi iqtisodiy faoliyat turiOKATO hududlariOKOG uchun boshqaruv organining vazirliklari (bo'limlari)OKOPFning tashkiliy-huquqiy shakllariOKFS mulk shakllari1234567</p>		
Hudud 4		
Tarkib qismi		
Hudud 5		
<p>Tashkilot rahbari: FISH: _____ Imzo _____ 20__ yil</p>		
<p>(shaklni tayyorlash uchun mas'ul shaxsning lavozimi, familiyasi va imzosi) (telefon raqami) Hujjat tuzilgan sana 20__ yil</p>		

4.1-rasm. Statistika hisobot shaklining chizmasi

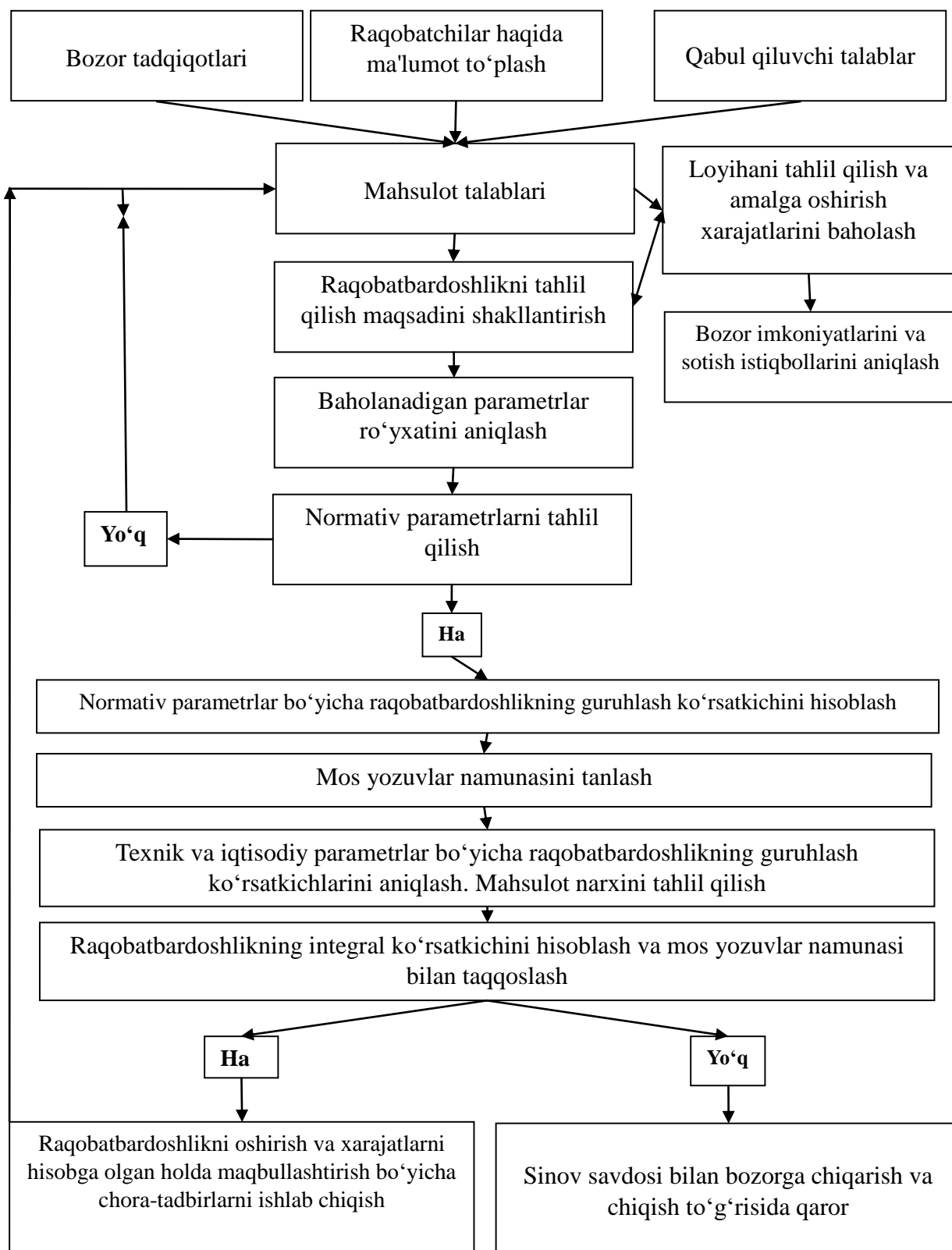
Marketingni boshqarish jarayonida savdo tashkiloti qanday va qanday sur'at bilan rivojlanayotgani, u qanday sharoitlarda mavjud va qanday sabab-oqibat omillari uning faoliyatini belgilashini aniqlash zarur.

Chakana savdo aylanmasini tavsiflash uchun ko'rsatkichlar tizimidan foydalaniladi (4.2-rasmga qarang).

Savdo tashkilotlari menejmentida bozor holatining umumlashtirilgan xususiyatlarini, ishbilarmonlik faolligi indekslarini, sotish va narxlarning o'zgaruvchanlik darajasini (o'zgaruvchanlik koeffitsienti), shaxsiy iqtisodiy mavqeining tadbirkorlik baholarini, shu jumladan, tovarlarni yetkazib berishga buyurtmalarni baholashni, jismoniy sotish dinamikasini, tadbirkorlik ishonchining ko'rsatkichlarini, tovarlarning raqobatbardoshligini hisobga olish zarur (4.3-rasmga qarang). Tovarlar savdosi rivojlanishini aks ettiruvchi jarayonlarni kuzatib borish va savdo faoliyati bilan shug'ullanuvchi tashkilotlar marketing xizmatlarining uslubiy va tahliliy ehtiyojlarini ta'minlaydi, ular marketing bo'yicha mutaxassislar va menejerlarga samarali menejment qarorlarini qabul qilish uchun tavsiyalar beradi. Shunday qilib, iqtisodiy-statistik menejment usullari savdo tashkilotlari faoliyatini maqbul boshqarish uchun zarurdir.



4.2.-rasm. **Chakana tovar ayirboshlash va o'zaro bog'liqlikni tavsiflovchi ko'rsatkichlar tizimining chizmasi.**



4.3.-rasm. **Tovarlarning raqobatdoshligini va ularning o'zaro bog'liqligini baholash ko'rsatkichlari chizmasi.**

4.2. Tashkiliy va tartibga solish usullari

Asosiy narsa jazolash emas, balki harakat qilishga majburlashdir.

A.P. Lukashin

Menejmentda tashkiliy va tartibga solish usullari bir xil darajada muhimdir.

Rasmdan ko‘rinib turibdiki, ilmiy yondashuv uch bosqichdan iborat:

Menejment asoslari bo‘yicha menejmentning tashkiliy-tartibga solish usullari, amerikalik mutaxassislarning fikriga ko‘ra, ikkinchi jahon urushi davrida Angliyada paydo bo‘lgan. Bir guruh olimlarga fuqaro mudofaasi inshootlarini joylashtirish, o‘t ochadigan pozitsiyalar va transport karvonlari bilan bog‘liq bo‘lgan murakkab harbiy muammolarni hal qilish vazifasi yuklatildi. 50-60-yillarda metodologiya yangilandi, bir qator aniq usullarga aylantirildi va ular turli vaziyatlarda muammolarni hal qilishda qo‘llanila boshlandi.

Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda, ko‘plab mualliflar menejment metodologiyasining quyidagi o‘ziga xos xususiyatlarini belgilaydilar:¹⁵

1. Ilmiy usulni qo‘llash (4.4-rasmga qarang);
2. Tizimli yo‘naltirish;
3. Modellardan foydalanish.

4.4-rasm. Menejment ilmiy uslubining ko‘rsatkichlari va ularning o‘zaro bog‘liqligi.

1. Kuzatish - muammo va vaziyat haqida ma’lumot to‘plash va tahlil qilish. Masalan, mahsulotga bo‘lgan talab va ularning zahiralari darajasi o‘rtasidagi bog‘liqlikni o‘rganish.

2. Farazni shakllantirish muhim muqobillarni aniqlashdir. Rahbar muammoning tarkibiy qismlari o‘rtasidagi aloqani o‘rnatish uchun harakat qilish variantlarini, ularning vaziyat uchun oqibatlarini ko‘rib chiqadi, kuzatishlar asosida bashorat qiladi. Agar kuzatishlar talabning o‘sishi vaqtida zahiralarning 10 foizga pasayishini

¹⁵ Ф. Хедоури. Основы менежмента. Перевод с англ. М., Дело

ko'rsatsa, u holda menejer zahiralarning ma'lum miqdorga ko'payishi ularning o'xshash vaziyatda kamayishiga yo'l qo'ymaydi degan farazga e'tibor qaratishi mumkin.

3. Ishonchlilik - farazning to'g'riligini tasdiqlash, uni menejmentning tashkiliy va tartibga solish usullaridan foydalanish natijasini monitoring qilish orqali tekshirish.

Menejment muammolarini hal qilishda ilmiy usuldan foydalangan holda shuni esda tutish kerakki, har qanday, shu jumladan, savdo tashkiloti o'zaro bog'liq bo'lgan quyi tizimlardan tashkil topgan ochiq tizimdir, shuning uchun menejmentga ilmiy yondashuvning ikkinchi xususiyati - tizimli yo'naltirish, uchinchi - modellashtirishda foydalanishdir.

Model - bu tizim, g'oya yoki ob'yektni butunligidan farq qiladigan shaklda aks ettirish bo'lib, u haqiqatni soddalashtirish, ichki munosabatlarni, hayot sharoitlarini ko'rish va tushunish uchun imkoniyat yaratadi.

Modelni yaratish bu jarayondir va bu jarayonning asosiy bosqichlari quyidagilardan iborat:

1. Muammoning bayoni - muammoning aniq tashxisi, asoratlarni sabablarga ko'ra ajratish qobiliyati.

2. Modelni yaratish - modelning asosiy maqsadi, zarur ma'lumotlar, xarajatlar, ijrochilar va yakuniy foydalanuvchilarning javoblari.

3. Modelni tasdiqlash - modeldagi barcha zarur tarkibiy qismlarning joylashtirilganligini yoki yo'qligini, haqiqiy vaziyatga moslik darajasini aniqlash. Model haqiqatni qanchalik to'liq aks ettirsa, modelni ishlatish juda murakkab bo'lmasa, maqbul qaror qabul qilishda menejerga yordam berish vositasi sifatida uning salohiyati shunchalik yuqori bo'ladi.

4. Modelni qo'llash - foydalanuvchiga uni qanday qo'llashni o'rgatish, model qanday ishlashini, uning imkoniyatlari va cheklovlari to'g'risida tushuntirish.

5. Modelni yangilash - uni shunga mos ravishda o'zgartirish zarurati.

Modellashtirishda tez-tez uchraydigan muammolar paydo bo'ladi: noto'g'ri taxminlar, ma'lumot cheklovlari, foydalanuvchilarning qo'rquvi, amaliy qo'llanma, ortiqcha xarajatlar.

Biroq, har xil o'ziga xos modellarning soni, ular ishlab chiqilgan muammolar soniga nisbatan deyarli katta. Ba'zi modellarni ko'rib chiqamiz.

Portnering marketing modelida U - shaklidagi egri chiziq mavjud. Uning ta'kidlashicha, o'rganish egri chizig'idan farqli o'laroq, (xarajatlarning nisbiy darajasi tashkilotning bozorda egallab turgan ulushiga teskari bog'liqligini tavsiflovchi model giperbolik funksiya bilan tavsiflanadi. Bu bozorni zabt etishda marketing strategiyasining asosi hisoblanadi), kichik bir tashkilot katta bozor ulushiga ega bo'lgan tashkilot kabi yuqori samaradorlik darajasini ta'minlay oladi. Bu yiriklashtirilgan marketing strategiyasi tufayli yuzaga keladi: bular barcha resurslarni kichik bozor sharoitida yiriklashtirish, noyob mahsulotni ishlab chiqarish yoki mahsulotni sotishning o'ziga xos usuli, yuqori darajadagi xizmat ko'rsatish, xarajatlarni pasaytirishga yo'naltirilgan choralar, raqobatbardosh narxlardir.

O'xshash model tekshirilayotgan hodisa yoki jarayonni haqiqiyisiga o'xshab ketishini namoyish etadi. Masalan, tashkiliy chizmada, menejer aniq jamoalar zanjiri va xodimlar va ularning faoliyati o'rtasidagi rasmiy bog'liqlikni aniq ko'rib chiqadi. Bu barcha xodimlarning o'zaro bog'liqliklari ro'yxatini tuzishdan ko'ra, tashkilot tuzilmasining o'zaro bog'liqligini tushunishning sodda va samaraliroq (ayniqsa yirik) usuli sanaladi.

Taqlid qilish modeli - real vaziyatni aniqlash uchun modelni yaratish va uning sinov tariqasida qo'llanilish jarayonining o'ziga xos belgisidir. Masalan, sotuvchi narx o'zgarishi yoki mahsulot (xizmat) reklamasi tufayli kutilayotgan savdo hajmini taqlid qilish uchun modellar yaratishi mumkin. Imitatsion matematik usullar juda murakkab bo'lgan vaziyatlarda, masalan, juda ko'p o'zgaruvchilar tufayli chiziqli dasturlash, o'zgaruvchilar orasidagi ma'lum bog'liqlikni matematik tahlil qilishda

qiyinchiliklar, yuqori darajadagi noaniqlik, dasturlash tilidan kompyuter tiliga o'tkazishda qiyinchiliklar paydo bo'lganda qo'llaniladi.

Bashoratlash - bu uni aniqlash uchun avvalgi tajriba va kelajak haqidagi taxminlardan foydalanadigan usul bo'lib, masalan, narxlarni bashorat qilish, mavjud vaziyatni tahlil qilish va tashkilotning rivojlanish istiqbollari belgilash, narxlarning umumiy dinamikasini belgilaydigan istiqbolli hisob-kitoblarni o'z ichiga oladi. Kelajakdagi narxlar dinamikasini baholashda kutilayotgan narx o'zgarishining quyidagi tarkibiy qismlarini bilish zarur:

- narxning fon muhitiga, ya'ni atrofning unga ta'sir darajasi;
- narxlarning mavsumiy o'zgarishi;
- siyosiy vaziyatni rivojlantirish variantlari;
- chet el valyutalarining so'mga nisbatan kursi;
- aholining jon boshiga daromadlari;
- mamlakatdagi ishsizlik darajasi va boshqalar.

Bashoratlarning turli xillari mavjud, masalan:

- texnologiyalarning rivojlanish istiqbollari bizga qanday yangi texnologiyalarni ishlab chiqilishini kutish mumkinligini, bu sodir bo'lganda, ularning iqtisodiy jihatdan qay darajada qo'llanishi mumkinligini taxmin qilishimizga imkon beradi;
- raqobatni rivojlantirish istiqbollari raqobatchilar strategiyasi va taktikasini bashorat qilishi mumkin;
- anketalar va izlanishlarga asoslangan bashoratlar ko'plab bilim sohalarida olingan ma'lumotlardan foydalangan holda, qiyin vaziyatlarda nima bo'lishini bilish uchun kelajakni ko'rish imkoniyatini beradi. Masalan, avtomobil televizorlari va kompyuterlarning kelajakdagi bozorini faqat iqtisodiyotning holatini, ijtimoiy qadriyatlarni, atrof-muhitni ifloslanishdan himoya qilish standartlarini, siyosiy vaziyatni va boshqalarni hisobga olgan holda baholash mumkin;
- ijtimoiy bashoratlash xodimlarning ijtimoiy munosabatidagi o'zgarishlarning kelajagini ko'rish uchun ishlatiladi. Xodimlarning tibbiy yordam, qulaylik va

boshqalarga bo'lgan munosabatini to'g'ri bashorat qila olgan tashkilot ma'lum ehtiyojlarni qondirish uchun raqobatchilardan ustunlikka ega bo'lishi mumkin. Ushbu turdagi bashorat menejmentda, ayniqsa xodimlarni rag'batlantirishda foydali bo'lishi mumkin.

Tashkiliy va tartibga solish usullari ba'zida ma'muriy ta'sirning beshta asosiy usulini o'z ichiga olgan ma'muriy usul deb ataladi:

1. Tashkiliy harakatlar muayyan tashkilot xodimlarining faoliyatini tartibga soluvchi ichki me'yoriy hujjatlarni tayyorlash va tasdiqlashga asoslanadi, bular xususan: nizom, shartnoma, menejmentning tashkiliy tuzilmasi, tarkibiy bo'linmalar to'g'risidagi nizomlar, ish joylarini tashkil qilish, shtatlar jadvali, lavozim yo'riqnomalari, ichki mehnat qoidalaridir. Ushbu hujjatlar (nizomdan tashqari) tashkilot rahbarining buyrug'i bilan kuchga kiradi, barcha xodimlar uchun majburiydir va ularga rioya qilmaslik intizomiy choralarni qo'llashga olib keladi.

2. Tartibga soluvchi harakatlar menejment maqsadlariga erishishga, ichki me'yoriy hujjatlarga muvofiq bo'lishga, menejment tizimining ushbu parametrlarda bevosita ma'muriy tartibga solish orqali saqlanishiga qaratilgan: buyruqlar, farmoyishlar, ko'rsatmalar, maqsadli rejalashtirish, ishni tashkil etish va muvofiqlashtirish, mehnatni rag'batlantirish, ish faoliyatini nazorat qilish kabilar.

3. Yo'l-yo'riq ko'rsatish - rasmiy operatsiyalarni bajarish qoidalarini bo'ysunuvchiga topshirishga asoslangan rahbarlik usuli. Yo'l-yo'riq ko'rsatishda ma'muriy buyruq va tayinlangan vazifa rahbarining ma'lumotli maslahatlari bir-biriga uyg'unlashadi. Rahbar va xodim o'rtasidagi munosabatlardagi rasmiy ko'rsatmalar ko'pincha so'z va ish birligi yo'qligi tufayli muvaffaqiyatsizlikka uchraydi.

4. Nasihat – rahbar tomonidan bir marta ishlatadigan usul bo'lib, agar u yana qayta pandu-nasihati qilishga harakat qilsa, u ishonchni yo'qotadi.

5. Mehnat to'g'risidagi qonun hujjatlari buzilgan taqdirda intizomiy javobgarlik va jazo choralari qo'llaniladi.

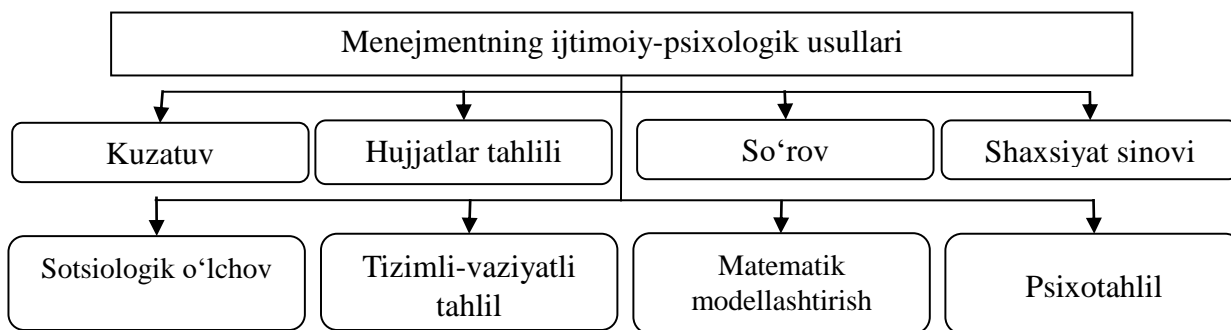
Shu bilan birga, tashkilotlarni rivojlantirish bo'yicha unchalik aniq bo'lmagan strategiya, zamonaviy samarali marketingning nomukammalligi, korporativ madaniyatning etishmasligi jamoaga ma'muriy ta'sirning salbiy ko'rinishlarining paydo bo'lishiga va ma'muriy usullardan foydalanishning umumiy ta'sirining pasayishiga olib keldi. Shu bilan birga, ijtimoiy-psixologik menejment usullarining samaradorligi oshdi.

4.3. Ijtimoiy-psixologik usullar

Ko'pincha, zo'ravonlikdan ko'ra ishontirish orqali ko'proq narsaga erishish mumkin.

Ezop.

Ijtimoiy-psixologik usullar tadqiqot usullari bo'lib, uning maqsadi ijtimoiy rivojlanishni, birinchi navbatda, odamlarning o'zaro munosabatlarini, ular va ijtimoiy jamoalar o'rtasidagi munosabatlarni, ularning ijtimoiy faoliyatidagi munosabatlarini, inson tabiatining o'ziga xos psixologik xususiyatlarini, ijtimoiy-madaniy sharoitlarni, turmush tarzining o'ziga xosligini, sog'liqni saqlashni, atrof-muhit va boshqalarni o'rganishdir. Ijtimoiy - psixologik usullarning tasnifi (4.5-rasmda keltirilgan).



4.5-rasm. **Ijtimoiy-psixologik boshqaruv usullarini tasniflash chizmasi.**

Menejmentning ko'plab ijtimoiy-psixologik usullari mavjud, masalan:

1. So'rovnoma - bu so'rovnomalar orqali ma'lumot to'plash, dastlabki ma'lumotlarni olish uchun vosita, matnni fazoviy tashkil etish usuli bo'lib, unda doimiy ma'lumotlar anketalarni to'ldiradigan savollar ro'yxati shaklida beriladi.

2. Suhbat - fikr almashish.

3. Gomeostatik modellar - bu ma'lum xususiyatlarni, masalan, bosim, harorat, qondagi shakar miqdorini fiziologik maqbul chegaralar, ya'ni atrof-muhit sharoitlariga moslashish qobiliyatiga taqlid qiladigan odamning modellari.

4. Psixologik o'yinlar - kasbga xos bo'lgan vaziyatlarni yaratish va ularda qulay psixologik yechimlarni topish.

5. Ishbilarmonlik o'yinlari - eng samarali qarorlarni qabul qilish uchun ishlab chiqarish holatini modellashtirish.

6. Rolli o'yinlar - aniq vazifalarni hal qilish uchun muayyan rolni bajaradigan harakatlar. Masalan, Genri Minsberg o'nta boshqaruv rolini tavsiflaydi, ularni uchta qismga birlashtiradi: shaxslararo, axborot va qarorlarni qabul qilish.

7. O'zaro munosabatlarni baholashning modulli metodologiyasi - muhim koeffitsient yoki qiymatga berilgan o'lchovdir.

8. Fazoviy sotsiologik o'lchov - bu tashkilotning kichik rasmiy va norasmiy guruhlarining tarkibi, hududiy joylashishi va faoliyati to'g'risida miqdoriy ma'lumotlarni olish va tahlil qilishga qaratilgan metodlar to'plami.

9. Retrospektiv tahlil - ko'plab belgilar bilan tavsiflangan o'tmishdagi kuzatuv ma'lumotlarining ko'p o'lchovli tizimini qayta ishlash usullari to'plami; o'rganilayotgan tizimda muayyan qonunlarning mavjudligi to'g'risida qaror qabul qilishga yordam beradi. Menejmentning turli tomonlarini ilmiy bilishda tahlil, sintez bilan bir qatorda katta ahamiyatga ega.

10. Ijtimoiy-psixologik tajribalar, masalan, "G'arbiy elektr" zavodida xotornlik sotsiolog Elton Meyo tomonidan o'tkazilgan tajriba. Ushbu tajribalar natijasida ishlab chiqarishda inson omilining roli qayta ko'rib chiqilib, ishchilar xatti-harakatlarining psixologik va ijtimoiy-psixologik jihatlariga ustuvorlik berildi. Shu bilan birga, tashkilot tarkibidagi norasmiy guruhlarining ta'sirini, bu tashkilot xodimlarining murakkab ijtimoiy hayotining ko'p qirralarini ochib berdi; Ushbu tajribalar menejmentni rivojlantirishda muhim rol o'ynadi.

11. So‘rov - suhbat jarayonida ma’lumot olish usullaridan biri. So‘rovda har bir kishi to‘g‘risidagi ma’lumotlar so‘rov o‘tkazayotgan odamning so‘zlari bilan qayd etiladi. Masalan, so‘rov natijalariga ko‘ra shakllar, xususan, aholini ro‘yxatga olish va so‘rovnomalarning to‘ldirilishi shular jumlasidandir.

12. Test - insonning qobiliyatlari, ixtiyoriy fazilatlar va boshqa psixologik xususiyatlarini aniqlash uchun o‘tkaziladigan standart shakldagi vazifalar; anketa ma’lum sotsiologik tadqiqotlar uchun ishlatiladigan material sifatida tarqatiladi. Masalan, Teylor testi, Spilberg-Xanin testi, Ayzenk testi, Assinger testi, Leongard testi.

13. Jamoatchilik fikrini, jamoat psixologiyasini, psixologik quvvat va taklif mexanizmlarini o‘rganishning empirik usullari - tarixiy hujjatlar va statistik ma’lumot larni tahlil qilish orqali mazkur usul, fransuz ijtimoiy psixologiyasining asoschisi G.Tard tomonidan qo‘llanilgan. U ijtimoiy jarayonlarni insoniy munosabatlar asosiga qurilgan taqlidning psixologik mexanizmi harakati bilan tushuntirdi va bu o‘z navbati da. shaxslararo munosabatlar ilm-fani rivojiga va ularning boshqaruvida keng qo‘llaniladigan mexanizmlari rivojiga katta hissa qo‘shib kelmoqda.

14. Psixoanaliz - ongsiz odamning hayotidagi ma’noni tan olish, ya’ni, ratsional fikrlash va inson irodasi doirasidan tashqaridagi narsalar - avstriyalik psixiatr tomonidan ishlab chiqilgan.

15. Zigmund Freyd. Psixoanalitik maktabning keyingi rivojlanishida Freydning g‘oyalari tashkilotdagi hissiy munosabatlarni tavsiflash uchun ishlatiladi.

Zamonaviy menejmentda, sotsiologiya va psixologiya asoschilari, shuningdek, menejment amaliyotidagi mutaxassislar ijtimoiy-psixologik tartibga solish usullariga katta e’tibor berishadi. Ular turli xil chizmalar, jadvallar, tavsiflarni ishlab chiqdilar. Ulardan ba’zilarini ko‘rib chiqamiz (4.6-rasm, 4.1-jadval).

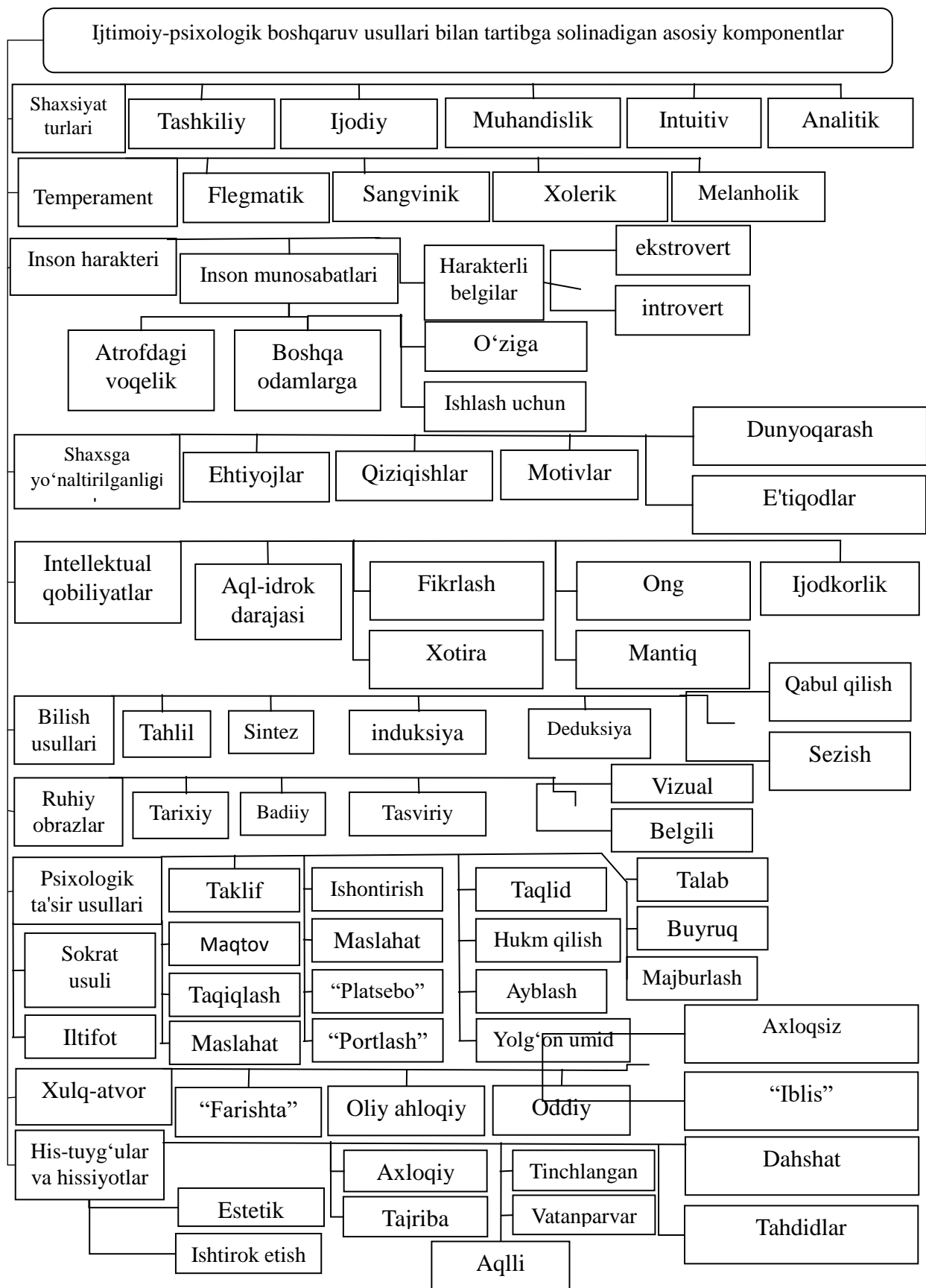
Shaxs turlari insonning ichki salohiyatini va uning muayyan ish turlari va faoliyat sohalarini bajarishga bo‘lgan umumiy yo‘nalishini tavsiflaydi. Shaxsning turlarini ta’riflashda bir nechta yondashuvlar mavjud: Kattellning sifatiga ko‘ra

shaxsning 16 omilli xususiyati, Z.Freydning xulq-atvor rollarini tasniflashga asoslangan tushlar va harakatlanishlar nazariyasi va boshqalar.

Menejment sohasida shaxsiy guruhlarni aniqlash ijtimoiy guruhdagi motivatsiya va xatti-harakatlar bilan birgalikda tahlil qilishda muhim rol o'ynaydi. Shaxs turlari va boshqa unsurlarning tasnifini ko'rib chiqamiz:

- jamoada yetakchilik va rahbarlik ishiga xos bo'lgan aniq bilinadigan tashkilotchilik ko'rinishi;
- olimlarga xos bo'lgan mantiq va tahlilning katta qismi bilan ishlarni bajarishga qaratilgan tahliliy ko'rinish;
- odamlarning hisoblash, chizish, loyihalash, dasturlash ishlariga moyilligini tavsiflovchi muhandislik turi;

4.6-rasm. **Ijtimoiy-psixologik boshqaruv usullari bilan boshqariladigan tarkibiy qismlarni tasniflash chizmasi.**



- dunyoni badiiy idrok etishda minimal mantiqiy umumlashma, adabiy shaxslar, san'at, she'riyat, musiqa va hokazolarga xos bo'lgan ijodiy tur;
- tashqi sharoitlar (o'xshash, ob-havo, vaziyatlar, jo'shqinliklar) ta'sir qiluvchi intuitiv tur, eng kam murakkablik va javobgarlik bilan ish olib boradigan ijrochilarga xosdir.

Temperament - bu har bir xodimning jamoada maqsadi va o'rnini, boshqaruv vazifalarini taqsimlash va ma'lum bir odam bilan ishlashning psixologik usullarini aniqlash uchun shaxsiyatning juda muhim psixologik xususiyatidir. Ma'lumki, temperamentning to'rtta asosiy turi mavjud.

Sangvinik – xulq-atvorda xotirjamlik, muvozanatlilik, o'zini tuta bilish qobiliyati bo'lib, o'zini-o'zi qadrlash boshqalarni baholashga mos keladi, intilish darajasi real imkoniyatlarga mos keladi. Qattiq mehnat va yuqori ishlashi bilan ajralib turadi. Zaif belgilaridan biri - keskin o'zgarib turadigan vaziyatlarda qayta qurish imkoniyati yo'qligidadir. Tafakkur turi ob'yektivligidadir.

Flegmatik - hissiy jihatdan barqaror, fikrlash turi asosan aniq bo'lib obrazli, fikrlash sur'ati sekinlashadi, da'volar darajasi real imkoniyatlardan past, monotoniya ostida ishlashga juda chidamli, yangi muhitga kirish uchun moslashish davri 6-7 oyni talab qiladi, kayfiyatning ustunlik darajasi yaxshi, yuz ifodasi “muzlatilgan” holatda bo'ladi.

Xolerik - hissiy jihatdan beqaror, tez jahldor, mimika juda o'zgaruvchan, fikrlash sur'ati tez, fikrlash turi mavhum - mantiqiy, juda yuqori xushmuomalalik, qisqa vaqt ichida ortiqcha faollik pauzalar bilan almashadi. Psixologik jarayonlarni bilishi (e'tibor, idrok, xotira, tasavvur) juda o'zgaruvchan, talabchanlik darajasi haqiqiy imkoniyatlardan yuqori bo'ladi.

Melanxolik - hissiy jihatdan sezgir, bezovtalanishga moyil, yuqori ichki bezovtalik, o'lchovli ritmda ishlaganda stressga chidamlilik bilan ajralib turadi. U tez o'zgaruvchan ijtimoiy vaziyatlarga yaxshi moslashadi, aloqada yaxshi sherikni his qiladi va ular uchun ortib borayotgan hissiy qulaylikni yaratadi. Talabchanlik darajasi,

odatda, real imkoniyatlardan pastroqdir, bunda o‘zini namoyish etuvchi, ko‘rsatuvchi harakterga ega bo‘lgan shaxslar bundan mustasnodir.

To‘rtta harakterli belgilar inson dunyosining yo‘nalishini, muloqotga bo‘lgan ehtiyoj darajasini belgilaydi. Muayyan belgilarga egalik qilish, odamlarni ekstrovert va introvertlarga ajratadi¹⁶.

Ekstrovert - juda xushmuomala, hamma narsaga javob beradigan, faoliyat turlarini to‘xtatib barcha yangi narsalarga hayrixohlik bildiradi, agar yangi suhbatdosh paydo bo‘lsa, ba’zida ishni tugatmasdan chiqishib ketadi, rag‘batlantiruvchidir. Faoliyat yo‘nalishi doimiy emas va bevosita boshqalarning fikriga bog‘liq, boshqalarga nafi tegishga moyillik bilan ifodalanadi, ba’zan boshqa odamlar uchun o‘zlarini unutishadi.

Introvert - yopiq, xulq-atvorda faqat ichki mulohazalar kelib chiqadi, shuning uchun ba’zida uning harakatlari atrofida uchun haddan tashqari murakkab va mayusday ko‘rinadi. Sezgi yaxshi rivojlangan, vaziyatni aniq hisoblab chiqadi, uning qarorlari ko‘pincha istiqbolli va kelajakda oqlanadi. Introvert - hissiy jihatdan sovuq, qashshoq yuz ifodalari va imo-ishoralar suhbatdoshlarni xavotirga soladi va suhbatda samimiylkning oldini oladi.

Biror kishining tashqi va ichki dunyoga munosabati nuqtai nazaridan, harakteri atrofda voqeilikka va boshqa odamlarga (ijobiy, betaraf, salbiy), o‘ziga (bo‘rttirilgan, bir maromda, pasaytirilgan) va ishga yoki biror narsani o‘rganishga nisbatan qaraladi.

Shaxsga yo‘naltirilganlik insonning muhim psixologik xususiyatlari sanalib, ular ehtiyojlar, qiziqishlar, motivlar, e‘tiqodlar va dunyoqarash nuqtai nazaridan ko‘rib chiqiladi.

Aqliy qobiliyatlar insonni tushunish, fikrlash, uning ongli imkoniyatlarini tavsiflaydi va kasbiy yo‘naltirish, odamlarni baholash, o‘z mavqeini rejalashtirish va martabaga ko‘tarilishini tashkil qilish uchun muhimdir. Asosiy e‘tibor, uch darajani

¹⁶ Дж. М. Иванцевич, А.А. Лобанов. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело

o'z ichiga oluvchi ishchining aqliy darajasiga (yuqori, o'rta, past) qaratilishi kerak. Teran fikrlash qobiliyati - boshqaruv xodimlari va mutaxassislar uchun muhim talabdir. Ong darajasi xodimning tashkilotda belgilangan ahloqiy qoidalariga muvofiqligini belgilaydi. Mantiqiy qobiliyat muhandislik va ilmiy faoliyatda ajralmas hisoblanadi. Aqliy qobiliyat psixologik usullar yordamida aniqlanadi. Inson xotirasi aqliy qobiliyatlarning muhim tarkibiy qismidir. Turli xil odamlarning uzoq muddatli va tezkor xotiralari miqdorida sezilarli farqlar mavjud.

Bilish usullari - bu inson tomonidan haqiqatni o'rganadigan, ma'lumotlarga ishlov beradigan va qarorlar loyihalarini tayyorlaydigan vositalardir. Bilishning eng mashhur usullari - bu tahlil va sintez, induksiya va deduksiya.

Tahlil hodisani tasniflash, unsurlarga ajratish, muqobillarini aniqlash, ichki kechinmalarni tahlil qilish asosida o'rganishni o'z ichiga oladi.

Sintez aksincha, unsurlararo aloqalarni o'rganishga, yakka unsurlar tizimini qurishga, tashqi qonuniyatlar va aloqalarni o'rganishga asoslangan. Bilish jarayonida tahlil qilish va sintez birgalikda, masalan, tashkilotni boshqarish uchun tashkiliy tuzilma diagrammasini tuzishda ishlatiladi.

Induksiya - bu har xil dalil va hodisalarni o'rganishga asoslangan aniqlikdan umumiylikgacha xulosa bo'lib, uning natijalari ma'lum bir barqarorlik haqidagi farazni ishlab chiqish uchun ishlatiladi.

Deduksiya - bu mutloq haqiqat shaklidagi farazlar (qoidalar, tamoyillar) ilgari surilganda, ma'lum bir umumiy qonuniyatlar to'g'risida xulosalarni xususiylardan olib umumlashtirishdir. Induksiya va deduksiya usullarini qo'llashning namunasi tashkilot falsafasini ishlab chiqishdir.

Voqeilikni anglash tashqi dunyo va ma'lumotni sezish va idrok etish orqali amalga oshiriladi. Ular psixologiyaning predmeti bo'lib, ularni rivojlantirish uchun maxsus usullar mavjud. Falsafa bilishga moddiy fikrlashdan mavhum fikrlashga qadar bo'lgan jarayon sifatida qaraydi.

Psixologik tasvirlar xodimlarga tarixiy shaxslar, yirik menejerlar va ishlab chiqarish innovatorlarining odatiy xatti-harakatlari asosida o‘qitishni taqozo qiladi. Badiiy tasvirlar tashkilot xodimlarining, ayniqsa yoshlarning estetik va madaniy savodxonligi uchun ishlatiladi. Grafik tasvirlar muhandislik faoliyatining ajralmas qismidir, ayniqsa zamonaviy mul’timedia texnik vositalaridan foydalangan holda yangi texnologiyalarni loyihalashtirish kompyuterda amalga oshirilganda u ko‘proq ahamiyatlidir. Vizual ko‘rinishli tasvirlar xodimlar ishida juda foydali, chunki muayyan bir kishining mehnat jamoasida tan olinishini ta’minlashga imkon beradi. Psixologik tasvirlar - inson ongida moddiy olam ob’yektlari va hodisalarini aks ettirishning ideal shaklidir. Bilishning hissiy darajasida sezgi, idrok va ifodalash shakllanadi. Fikrlash jarayonida tasvirlar, tushunchalar, mulohazalar va xulosalar paydo bo‘ladi. Tasvirlarni mujassamlashning moddiy shakli bo‘lib - bu amaliy harakatlar, og‘zaki nutq, yozish, turli xil ishora modellari kirib keladi.

Menejment jarayonida ko‘pincha tarixiy, badiiy, grafik, audio-vizual va ramziy tasvirlardan foydalaniladi. Tarixiy tasvirlar yosh ishchilarni o‘qitish va ularning qarorlarini asoslash uchun buyuk odamlarning hayotini tasvirlash orqali keng qo‘llaniladi. Badiiy tasvirlar menejment madaniyati va zamonaviy texnologiyalarni yaratib, ofis maydonini loyihalashning muhim tarkibiy qismidir. Grafik tasvirlar menejmentni tartibga solishda (jadvallar, grafikalar, modellar, bosh rejalar) va qaror qabul qilishni asoslashda keng qo‘llaniladi. Audiovizual tasvirlar zamonaviy kompyuter va televizion texnologiyalarning ajralmas qismi bo‘lib, ishchilarga odam-kompyuter dialog rejimida o‘z vaqtida ma’lumot beradi. Ramziy tasvirlar menejment qarorlarini qabul qilish uchun matematik usullardan foydalanishga imkon beradi (matritsalar, boshqaruv modellari va boshqalar).

Psixologik ta’sir usullari ijtimoiy-psixologik boshqaruv usullarining eng muhim elementlaridan biridir. Ular birgalikda ish jarayonida muvofiqlashtirish uchun odamlarga ta’sir qilishning barcha zarur va qonuniy usullarini jamlaydi. Psixologik ta’sirlar ko‘p usullarni o‘z ichiga oladi. Masalan, taklif, ishontirish, taqlid qilish, jalb

qilish, majburlash, talab qilish, taqiqlash, ayblash, buyruq berish, aldash, kutish, “portlash”, Sokrat usuli, ishora, iltifot, maqtoʻv, iltimos, maslahat. Ularni batafsil koʻrib chiqamiz.

Taklif - bu guruhning taxminlariga va ishlashga ragʻbatlantiruvchi motivlarga murojaat qilish orqali rahbar tomonidan shaxsning ongiga psixologik maqsadli taʻsir etishdir. *Taklif*, baʼzida odamning irodasi va ongidan tashqari, maʼlum bir tuygʻu holatini keltirib chiqarishi va ularni biron bir harakatga undashi mumkin. Taklifning haddan tashqari salbiy shakli bu shaxsga irodasini egish boʻlib, u odamda axloqiy meʼyorlardan chiqib ketadigan qatʼiy belgilangan xatti-harakatlar shakllari (mafiya guruhlari, toʻdalar va boshqalar) joylashtirilsa yuzaga keladi.

Ishonch, inson ruhiyatiga maqsadlarga erishish, psixologik toʻsiqlarni olib tashlash, jamoadagi nizolarni bartaraf etish uchun mantiqiy va mantiqiy taʻsirga asoslangan usuldir.

Taqlid qilish - bu xatti-harakat boshqalar uchun namuna boʻlgan menejer yoki ishlab chiqaruvchining innovatorning shaxsiy namunasi orqali yakka xodimga yoki ijtimoiy guruhga taʻsir qilish usuli.

Ishga jalb qilish - bu xodimlarni mehnat yoki ijtimoiy jarayonlarda ishtirok etadigan psixologik uslub boʻlib, masalan, rahbarni tanlash, kelishilgan qarorlarni qabul qilish, jamoada raqobat va boshqalardir.

Motivatsiya - bu axloqiy taʻsirning ijobiy shakli boʻlib, bir kishi xodimning ijobiy fazilatlarini, uning malakasi va tajribasini taʼkidlasa, tayinlangan ishning muvaffaqiyatli bajarilishiga boʻlgan ishonch, bu korxonada xodimning axloqiy ahamiyatini oshirishga imkon beradi. Qadimgi davrlarda faxriy kengashga kirish, diplomlarni topshirish, “raqobat gʻolibi”, “mehnat qahramoni” unvonlari bilan taqdirlash va hokazolar ishlashga undash uchun keng qoʻllanilgan.

Majburlash - bu odamga taʻsir qilishning boshqa usullari natija bermagan va xodim, ehtimol, hatto uning irodasi va xohishiga qarshi, muayyan ishlarni bajarishga majbur boʻlgan hollarda, axloqiy taʻsirning qoidadan tashqari shaklidir. Majburiylikni

faqat favqulotda holatlarda (harakatga kelmaslik) qurbonlar, shikastlanishlar, baxtsiz hodisalar va o'limga olib keladigan holatlarda qo'llash maqsadga muvofiqdir.

Hukm qilish - bu jamoada axloq me'yorlaridan katta og'ishlarga yo'l qo'yadigan yoki ish natijalari va ish sifati juda qoniqarli bo'lmagan shaxsga psixologik ta'sirni qilish. Zaif ruhiyatga ega odamlarga ta'sir qilish uchun ushbu usuldan foydalanib bo'lmaydi. Jamoaning bo'sh bo'g'iniga ta'sir qilish deyarli foydasiz. Masalan, "Afoniya" filmidagi do'stona sud, sud qaroridan hukmga o'tdi.

Talab - bekor qilish kuchiga ega. Shu munosabat bilan, bu faqat rahbar katta kuchga ega yoki shubhasiz, hokimiyatga ega bo'lgan taqdirdagina samarali bo'ladi. Boshqa hollarda, ushbu usul foydasiz yoki hatto zararli bo'lishi ham mumkin. Ko'p jihatdan, taqiqlash uchun toifali talab bir xil bo'lib, majburlashning oson shakli sifatida ishlaydi.

Taqiqlash odamga to'xtash ta'sirini anglatadi. Uning tarkibiga beqaror xodimlarning o'rinsiz harakatlarini taqiqlash kiradi, bu mohiyatan taklif variantidir, shuningdek, ruxsatsiz xatti-harakatlarning taqiqlanishi (ichkilikbozlik, harakatsizlik, o'g'irlashga urinish) ham ta'qiq asosini tashkil etadi.

"Platsebo" usuli ikki asosiy ta'sir, ya'ni, majburlash va ishontirish usullari yoqasida turadi. Platsebo uzoq vaqt davomida tibbiyotda taklif sifatida ishlatilgan.

Uning mohiyati shundan iboratki, bemorga biron bir befarqlik vositasini buyurgan shifokor, bu to'g'ri ta'sir ko'rsatadi, deb ta'kidlaydi.

Bemorning belgilangan dorisining foydali ta'siriga bo'lgan psixologik munosabati ko'pincha ijobiy natijaga olib keladi. Platsebo ishlab chiqarishda - bu nufuzli shaxsning xatti-harakati, ishchilar osonlik bilan har qanday harakatni namoyish qilganda, og'riqni yengib o'tish, ortiqcha charchoq, balandlikdan qo'rqish va h.k. buni ko'rib, xodimlar yoqimsiz his-tuyg'ularni boshdan kechirmasdan ko'rsatilgan harakatlarni osongina takrorlashlari mumkin. Agar kuzatuvchilar namoyishni kuch bilan amalga oshirayotganini sezsalor, unda uning hech qanday ta'siri bo'lmaydi.

Ayblash faqat suhbatdoshimiz o‘zini rahbar bilan suhbat jarayonida “u o‘zimiz-niki” qabilida gapni sezisagina ishonchli kuchga ega bo‘ladi. Boshqa hollarda, tanbeh eshitish mumkin bo‘lgan, ammo unga rioya qilmaslik kerak bo‘lgan tarbiya sifatida qabul qilinadi. Biror kishi o‘zining “men” ini juda faol himoya qilar ekan, u ko‘pincha ushbu uslubni o‘z mustaqilligiga intilish sifatida qaraydi.

Buyruq tez va aniq bajarilishi kerak bo‘lsa, tanqidiy ta’sirlarsiz foydalaniladi. Buyruqlarni bajarayotganda sabab bo‘lmaydi. Hayotda taqiqlovchi va rag‘batlantiruvchi jamoalar mavjud. Birinchisi: “Buni to‘xtating!”, “Asabiylashishni bas qiling!”, “Bas qiling!” va hokazo istalmagan xatti-harakatlarning zudlik bilan oldini olishga qaratilgan. Ular qattiq xotirjam ovozda yoki hissiyotlarga boy bo‘lgan muhitda xizmat qiladilar. Ikkinchisi: “Boring!”, “Olib keling!”, “Bajaring!” va hokazo odamlarning xulq-atvor mexanizmlariga ta’sir ko‘satishga qaratilgan.

Portlash - bu kuchli hissiy tajribalar ta’siri ostida shaxsni bir zumda qayta qurish deb nomlanuvchi usul. Badiiy adabiyotda u batafsil tasvirlangan (V.Gyugoning “Rad etish” romanining qahramonlarida, A. Dyumaning “Monte-Kristo” va boshqalar). “Portlash” dan foydalanish odamni hayratda qoldiradigan va g‘ayrioddiy qilib qo‘yadigan his-tuyg‘ular paydo bo‘ladigan maxsus muhitni yaratishni talab qiladi. Bunday vaziyatda odam asabiy jarayonlardan forih bo‘ladi. Kutilmaganlik xususiyatini beruvchi vosita unda katta stressni keltirib chiqaradi. Bu narsa, hodisalar, shaxslar va umuman olganda dunyoqarashning tubdan o‘zgarishiga olib keladi.

Sokrat usuli suhbatdoshni salbiy javobdan himoya qilish istagiga asoslangan. Suhbatdosh “yo‘q” deb aytishi bilan, uni keyinchalik o‘zgartirish juda qiyin. Qadimgi yunon faylasufi Sokrat suhbatni suhbatdoshga “ha” deb aytishni osonlashtiradigan tarzda tutishga harakat qilib, ko‘pincha bu usulni qo‘llagan. Shubhasiz, Sokrat o‘zining nuqtai nazarini isbotladi va nafaqat raqiblarning g‘azabini, balki eng ahamiyatsiz salbiy ta’sirlarni ham keltirib chiqarmadi.

Sha’ma - hazil, istehzo va taqqoslash orqali bilvosita ishontirishni qabul qilish. Qaysidir ma’noda sha’ma maslahat bo‘lishi mumkin. Maslahatning mohiyati

shundaki, u onga emas, aql mantig'iga emas, balki hissiyotlarga murojaat qiladi. Sha'ma suhbatdoshning shaxsini haqorat qilish ehtimoli bilan bog'liq bo'lganligi sababli, uni ma'lum bir kayfiyatda ishlatgani ma'qul. O'z-o'zidan tajribani bashorat qilish bu yerda harakat qilish mezoni bo'lishi mumkin: "Agar menga bunday sha'malar qilinganda, o'zimni qanday his qilgan bo'lardim?"

Xushomadgo'ylik ba'zida maqtov bilan aralashadi. Agar siz bir kishiga: "Qanday yaxshi aytdingiz!"- deb aytsangiz, bu uni xushnud etadi. Xushomadgo'ylik har bir kishi uchun yoqimli emas, garchi odamlar tez-tez undan uzoqlashmasa ham. Fransuz maqolida shunday deyilgan: "xushomadgo'ylik insonga o'zi haqida o'ylaydigan narsalarni aytib berish qobiliyatidir". Iltifot hech kimni xafa qilmaydi, u hamma narsani ko'taradi. Iltifot insonni taxminlar qilishga majbur qiladi. Xushomadgo'ylik mavzusi odamlar va ularning fazilatlari, iltifot mavzusi esa odamlar bilan bilvosita bog'liq bo'lgan narsalar, harakatlar, g'oyalar va boshqalardan iborat. Agar siz keksa ayolga: "Siz qanday yoshsiz", desangiz, bu uni xafa qilishi mumkin. Agar siz buni boshqacha aytsangiz, ya'ni: "Biz bir necha yildan beri bir-birimizni ko'rmadik va siz avvalgiday ajoyib ko'rinasiz", bu iltifot bo'ladi.

Maqtov - bu odamga ta'sir qilishning ijobiy psixologik usuli va qoralashdan ko'ra kuchli ta'sirga ega. Ba'zan yosh xodimga: "Bugun siz juda yaxshi ishlayapsiz va agar sifatni biroz oshirsangiz yaxshi natijalarga erishasiz." - deb aytish lozim. Biroq, tajribali ishchiga bunday maqtov haqorat sifatida qabul qilinishi ham mumkin va uning muvaffaqiyati butun jamoa oldida tantanali muhitda yaxshi ta'kidlanadi.

Itimos - bu hamkasblar, yosh va tajribali xodimlar o'rtasida juda keng tarqalgan aloqa shakli bo'lib, menejer va xizmatchilar o'rtasidagi munosabatlarda kam qo'llaniladi. Murojaat qiluvchi boshqa ishchi ishni bajarish shakli va usulini tushunmasa yoki uni o'z-o'zidan qila olmasa, maslahat, yordam, ko'rsatma uchun murojaat qiladi. Menejerning iltimosi rahbarlikning samarali usuli hisoblanadi, chunki bo'ysunuvchi tomonidan xushmuomalalik bilan qabul qilinadi va uning shaxsiga hurmatni namoyon etadi.

Maslahat - bu tez-tez hamkasblar, yosh xodimlarning murabbiylari va tajribali menejerlar o'rtasidagi munosabatlarda qo'llaniladigan iltimos va ishonchlarning uyg'unlashuviga asoslangan psixologik usul.

Axloq - tashqi muhitga moslashish uchun inson tomonidan amalga oshiriladi bo'lgan o'zaro bog'liq ta'sirlar to'plamidir. Insonning xulq-atvori insonning tegishli bo'lgan ijtimoiy guruhi (jamoat, oila) da qabul qilingan axloqiy me'yorlar bilan yaratilgan juda keng maydon ichida tebranishlar sinusoidi yoki broun harakatining shaklida ifodalanishi mumkin. Jamoat axloqi jamiyatning iqtisodiy tizimiga, millatiga, ijtimoiy sinfga, turmush darajasiga, ta'limga va boshqa bir qator belgilarga bog'liq. Ijtimoiy axloqning shakllanishi tarixan ko'p ming yillar davomida dinni amalga oshiradi, muqaddas kitoblarda (Bibliya, Qur'on va boshqalar) Xudoning, farishtalar va boshqalarning xatti-harakatlari shaklida axloqiy me'yorlarni qayd etadi. Bu bizga ijtimoiy guruhdagi inson axloq-odobining asosiy shakllarini tasniflashga imkon beradi: "farishtalar" - g'ayritabiiy xatti-harakatlar namunalari, yovuzlik va zo'ravonlikni inkor etish, "inson insonning do'sti, o'rtog'i va ukasi" tamoyilini amalga oshirishdir. Jamiyatda juda kam odam bunday hatti-harakatlarga aloqador bo'lishi mumkin; yuqori axloqiy-insoniy fazilatlarni e'lon qilish, faqat xulq-atvorning yuqori tamoyillariga rioya qilish (halollik, odoblilik, befarqlik, saxiylik, donolik, samimiylik va boshqalar). Barcha davlatlarda ruhoniylar, ziyolilar, aristokratlar yuqori axloqning tarqatuvchilari hisoblanadi; axloqsiz xatti-harakatlar jamiyatning axloqiy qoidalarini doimiy ravishda buzadigan odamlarga xosdir. Ushbu turdagi odamlarning shaxsiy qiziqishlari, motivlari va ehtiyojlari ijtimoiy guruhda belgilangan me'yorlardan yuqori bo'lib, ular qonun va diniy qoidalarni buzganliklari uchun tavba qilmaydilar. Axloqsiz xulq-atvor jinoiy muhitga o'tgan yoki "uysizlar" safiga qo'shilgan ishchi kuchining (mastlar, bema'niliklar) orqada qolgan qismiga xosdir; "iblis" – ya'ni, mutlaqo axloqsiz, noqonuniy va qonunga ziddir. Bu ijtimoiy axloqqa rioya qilishni istisno qiladi, "farishta" xulq-atvoriga qarshi turadi. Dinda

iblisning tasvirlari (shayton) yaxshi tasvirlangan. Bunday xatti-harakatlar jinoyatchilikning ayrim vakillari (qotillar, zo'rvonliklar) tomonidan ko'rsatiladi.

Hissiyotlar - aniq ifodalangan va qiyosiy barqarorlikka ega bo'lgan hissiy tajribalarning o'ziga xos turi. His-tuyg'ular muayyan yoki umumlashtirilgan ob'yekt tushunchasi bilan bog'liq. Ular insonning his-tuyg'ulari shaklida atrof-muhit bilan bo'lgan haqiqiy munosabatlarining axloqiy tajribalarini aks ettiradi. Quyidagi kabi his-tuyg'ular mavjud:

- insonning boshqa odamlar bilan bo'lgan munosabatini aks ettirish va axloqiy me'yorlarga rioya qilishdan kelib chiqadigan tuyg'u;
- estetik, go'zallikning tafakkuri, san'at asarlari tushunchasi;
- vatanparvarlik, millatiga, davlatiga, vataniga bo'lgan muhabbat va h. k.;
- aqliy, haqiqatni bilish darajasini, fikrlash qobiliyatini, yangi kashfiyotlar uchun chanqoqlikni aks ettiradi.

Tuyg'ularning namoyon bo'lish darajasiga ko'ra, hissiy holatlar quyidagicha ajratiladi:

- yarashtirish - to'liq hissiy tinchlantirish, qoniqish va xotirjamlik holati;
- ishtirok etish - boshqa shaxsning muayyan ichki holatiga yoki qo'shma mehnat natijalariga bevosita munosabat holati;
- bezovtalik - tashvish, biror narsa tufayli azob-uqubatlar, uchrashuvni kutish, qiyin suhbat, raqobat, janjal va boshqalar.;
- tahdid - qo'rqitish, kimgadir yomonlik qilish istagi, zarar yetkazish, qatag'on qilish. Har doim yoqimsiz hissiyotlarga olib keladi;
- vahima - kuchli qo'rquv hissi, o'zini yo'qotish va esankirash holatiga olib keladi.

Tuyg'ular - insonning hayotidagi muayyan hodisalarning o'ziga xos tajribalari, uning moyilligi, odatlari va psixologik holatiga bog'liq. Psixologlar bir necha ming turli xil his-tuyg'ularni ifodalaydi. Ta'sirga qarab, his-tuyg'ular quyidagicha bo'lishi mumkin:

- ijobiy - quvonch, hayrat, zavq-shavq, maqtov, raxmat va boshqalar;

- salbiy - g‘azab, jahl, achchiqlanish, hasad, xafa, qayg‘u, g‘azablanish va hakozi;
- ambivalent (ikki ma‘noli) - qarama-qarshi hissiyotlar, ham ijobiy, ham salbiy bo‘yoqda: rashk, sheriklik va hakozi bo‘lishi mumkin.

Ijtimoiy-psixologik usullar ijtimoiy guruhlar va shaxslarga ta‘sir ko‘rsatishning eng nozik vositasidir. Menejment san‘ati ijobiy ta‘sirni tozalangan va tabaqalashtirgan tarzda qo‘llash va salbiy ta‘sirni bartaraf etishdan iborat (4.1.jadvalga qarang).

Menejment usullarini tasniflashda turli xil qarashlar mavjud. Tasniflardan biriga muvofiq menejmentning barcha usullari quyidagi uchta guruhga bo‘linadi.

1. Intuitiv usullar, ulardan foydalanish menejning tashkilot faoliyatining ma‘lum bir sohasidagi to‘plangan tajribasi va bilimlari tufayli amalga oshiriladi, bu ichki sezgi asosida asosli dalillarsiz qaror qabul qilishga imkon beradi.

2. Amaliy tajribaga asoslangan mantiqiy mulohazalarga, izchil dalillarga asoslangan “sog‘lom fikr” usullari.

3. Zamonaviy kompyuter texnologiyalaridan foydalanish bilan muqarrar ravishda bog‘liq bo‘lgan muhim axborot ommasidan foydalanish orqali hisoblab chiqilgan variantlarning maqbul qarorlarni tanlashni o‘z ichiga oladigan ilmiy-texnik yondashuv usullari.

Menejmentda qarorlarni keyingi paragraflarda ko‘rib chiqamiz.

Ijtimoiy-psixologik boshqaruv usullarining tashkilotning strategiyasi va taktikalariga ijobiy va salbiy ta'siri

4.1-jadval.

Ijobiy ta'sir	Salbiy ta'sir
<p>1. Xodimlar munosabatlarining axloqiy kodeksini (qoidalarini) shakllantirish</p> <p>1.1. Jamiyatlararo munosabatlar qoidalarini boshqaruvchi tashkilot falsafasini ishlab chiqish</p> <p>1.2. Boshqarishning barcha darajalarida va barcha bo'linmalarida tashkiliy falsafaga qat'iy rioya qilish</p> <p>1.3. Davlat va ichki kadrlar siyosatiga rioya qilinishini ta'minlash</p> <p>1.4. Korporativ madaniyat va xodimlar hamkorligini rivojlantirish</p> <p>1.5. Otaliq tamoyillarini amalga oshirish: tashkilot xodimlari bitta katta oilani tashkil qiladi ("bir kishi hamma uchun, hamma bir kishi uchun")</p>	<p>1. Ikki axloqqa asoslangan noaniq axloq kodeksini qo'llash</p> <p>1.1. Tashkilot falsafasining yetishmasligi, faqat rasmiy xodimlar munosabatlariga e'tibor qaratish</p> <p>1.2. Rahbarlar va rahbarlarning shaxsiy manfaatlari uchun ijtimoiy va korporativ xatti-harakatlarning buzilishi</p> <p>1.3. Ichki tashkiliy kadrlar siyosatining davlatdan ustunligi, xatti-harakatlarning diniy normalari va jamoat axloqi</p> <p>1.4. Korporativ madaniyatga e'tibor bermaslik va bo'linmalarning guruh manfaatlarini qo'llab-quvvatlash</p> <p>1.5. Individuallik, shaxsiy manfaatlar va faqat jamoaning eng yaxshi a'zolarini targ'ib qilish tamoyillarini amalga oshirish.</p>
<p>2. Ijtimoiy ta'sirning samarali usullari</p> <p>2.1. Jamoada muhitning holati va menejerlarning roli to'g'risida doimiy ravishda sotsiologik so'rov o'tkazish</p> <p>2.2. Jamoada demokratik yetakchilik uslubiga e'tibor qaratgan holda intervyu va shaxsiy kuzatuvlarni o'tkazish.</p> <p>2.3. Jamoada tub o'zgarishlarni amalga</p>	<p>2. Ta'sirning samarasiz ijtimoiy usullari</p> <p>2.1. Sotsiologik so'rovnomalarga e'tibor bermaslik va ma'lumot to'plashning norasmiy usullarini qo'llab-quvvatlash (mish-mishlar, g'iybat va h.k).</p> <p>2.2. Rasmiy munosabatlar qoidalarini qo'llab-quvvatlash va bo'inlar menejerida to'siqlarni yaratish - bo'ysunuvchi</p>

<p>oshirishdan oldingi ijtimoiy tajribalar-dan foydalanish (tarkibni qayta qurish, mehnatga haq to‘lash, rahbarlarni almashtirish)</p> <p>2.4. Jamiyatning ijtimoiy rivojlanishini turmush darajasi va ijtimoiy standart-larning o‘rishini ta'minlash asosida rejalashtirish</p> <p>2.5. Xodimlarning raqobatbardoshligi va tashabbuskorligini qo‘llab-quvvat-lash, to‘plangan an’analar.</p>	<p>2.3. Ijtimoiy eksperimentlarga e'tibor bermaslik, jamoani tayyorlamasdan va xabardor qilmasdan tubdan o‘zgarishlarni amalga oshirish</p> <p>2.4. Jamiyatning rivojlanishidagi muam-molarni shahar hokimiyati va xizmat ko‘rsatish infratuzilmasiga “tashlash”.</p> <p>2.5. Xodimlarning raqobatbardoshligi va tashabbusiga e'tibor bermasdan, faqat bozor raqobatiga e'tibor qarating</p>
<p>3. Xodimlarga ta'sir etishning oqilona psixologik usullari</p> <p>3.1. Inson huquqlari va psixologik tadqiqot usullariga qat'iy rioya qilish asosida jamoada yaxshi psixologik muhitni yaratish</p> <p>3.2. Motivatsiyalashning psixologik usullaridan samarali foydalanish: taklif, ishontirish, taqlid, jalbqilish, motivatsiya (“U” nazariyasi)</p> <p>3.3. Xodimlarni psixologik sinovdan o‘tkazish va shaxsiyat turini, tempera-mentini hisobga olgan holda ular bilan individual ishlarni tashkil etish.</p> <p>3.4. Korxonada psixologik xizmatni tashkil etish va xodimlarga psixologik maslahat berish</p> <p>3.5. Barcha darajadagi menejerlar uchun psixologik treninglar va seminarlar o‘tkazish</p>	<p>3. Ta'sir qilishning samarasiz psixologik usullari</p> <p>3.1. Jamoada asabiylashish va ruhiy noqulaylik yaratish, inson huquqlari va psixologik usullarni e'tiborsiz qoldirish</p> <p>3.2. Buyruq, majburlash va jazolashga yo'naltirish va yo'naltirishning psixologik usullaridan samarasiz foydalanish (“X” nazariyasi)</p> <p>3.3. Xodimlarni yo'qligi yoki vaqti-vaqti bilan sinovdan o'tkazish va shaxsiy xususiyatlarini hisobga olmagan holda ular bilan ishlash (“ishxona”)</p> <p>3.4. Ijtimoiy psixologlarni ishdan bo'shatish yoki ularning jamoadagi roliga e'tibor bermaslik</p> <p>3.5. Psixologik tayyorgarlikni e'tiborsiz qoldirish yoki uni faqat katta menejment uchun o'tkazish</p>

TEST.

1. Usullar bu –

- a) tadqiqot usullari;
- b) ma'lum bir maqsadga erishish uchun harakatlar tizimi;
- v) haqiqiy (aniq muammolarni hal qilish usullari);
- g) to'g'ri javob yo'q.

2. Iqtisodiy-statistik usullar – bu _____ ning tadqiqot usullari va qoidalari to'plami:

- a) iqtisodiy hodisalar;
- b) ijtimoiy jarayonlar;
- v) ijtimoiy-iqtisodiy hodisalar va jarayonlar;
- g) to'g'ri javob yo'q.

3. Iqtisodiy-statistik usullar quyidagilar tomonidan amalga oshirilmaydi.

- a) ma'lumot to'plash;
- b) axborotga ishlov berish;
- v) umumlashtiruvchi ko'rsatkichlarning xususiyatlari va ularni tahlil qilish;
- g) to'g'ri javob yo'q.

4. Iqtisodiy-statistik tadqiqotlarning eng muhim bosqichlaridan biri _____ deyiladi:

- a) kuzatish;
- b) ilmiy tashkil etilgan ma'lumotlar to'plami;
- v) oldindan ishlab chiqilgan dastur bo'yicha ma'lumotlarni ro'yxatdan o'tkazish;
- g) to'g'ri javob yo'q.

5. Statistik kuzatishning eng keng tarqalgan turi:

- a) doklad;
- b) hisobot;
- v) hisobot berish;
- g) to'g'ri javob yo'q.

6. Amerikalik mutaxassislarning fikriga ko'ra boshqaruvning tashkiliy va tartibga solish usullari quyidagilar natijasida yuzaga kelgan.

- a) Fransiyadagi inqilob;
- b) birinchi jahon urushi;
- v) ikkinchi jahon urushi;
- g) to'g'ri javob yo'q.

7. Amerikaliklarning tasdiqlashi bo'yicha tashkiliy va tartibga solish usullari birinchi marta kim tomonidan ishlab chiqilgan:

- a) amerikaliklar;
- b) inglizlar;
- v) nemislar;
- g) yaponlar.

8. Boshqaruv metodologiyasining o'ziga xos xususiyatlari:

- a) boshqaruvda ilmiy usulni qo'llash;
- b) tizim yo'nalishi;
- v) modellardan foydalanish;
- g) to'g'ri javob yo'q.

9. Tekshirish-bu:

- a) farazning ishonchliligini tasdiqlash;
- b) tashkiliy-tartibga solish usullarni qo'llash natijalarini kuzatish orqali farazni tekshirish;
- v) voqea yuzaga kelishi ehtimoli darajasi;
- g) to'g'ri javob yo'q.

10. U shaklidagi egri model mavjud:

- a) o'xshash;
- b) taqlid qilish;
- v) menejmentdagi Laufer usuli;
- g) marketingdagi Porter usuli.

11. Ijtimoiy-psixologik usullar o'rganish uchun mo'ljallangan tadqiqot usullari:

- a) odamlarning ijtimoiy rivojlanishi;
- b) inson xususiyatlarining xususiyatlari;
- v) ijtimoiy-madaniy sharoitlar;
- g) to'g'ri javob yo'q.

12. Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari qo'llanilmaydi:

- a) so'roq qilish;
- b) suhbat;
- v) so'rov;
- g) to'g'ri javob yo'q.

13. Gomeostatik usullar - bu ma'lum xususiyatlarni qo'llab-quvvatlash qobiliyatini taqlid qiluvchi inson modellari, masalan:

- a) bosim;
- b) harorat;
- v) to'g'ri (a + b);
- g) to'g'ri javob yo'q.

14. Psixologik o'yinlar:

- a) kasb uchun xos bo'lgan vaziyatlarni yaratish;
- b) maqbul psixologik yechimlarni topish;
- v) qondagi qand miqdori;
- g) to'g'ri javob yo'q.

15. Xotorn tajribalarida asosan _____ usullar qo'llaniladi:

- a) iqtisodiy-statistik;
- b) tashkiliy-tartibga soluvchi;
- v) ijtimoiy-psixologik;
- g) boshqalar.

16. Bayonot muallifi: “Ta’limotlar juda ko‘p narsani anglatadi, ammo baribir dalda! Tanbehdan keyin dalda yomg‘irdan keyingi quyoshga o‘xshaydi”:

a) M.X. Meskon;

b) P. Draker;

v) A.I. Naumov;

g) I.V. Gyote.

17. Tekshiruv - bu farazning ishonchli emasligini tasdiqlaydimi:

a) ha; b) yo‘q.

18. Savdo tashkiloti yopiq tizim hisoblanadimi:

a) ha; b) yo‘q.

19. Model yaratish - bu jarayonmi:

a) ha; b) yo‘q.

20. Yo‘riqnoma _____ marta e‘lon qilinishi kerak:

a) bitta; b) beshta; v) olti; g) juda ko‘p.

Quyidagi 21 dan 25 gacha bo‘lgan savollarga batafsil javobni ko‘rsating:

21. Qanday asosiy iqtisodiy - statistik usullarni bilasiz ?

22. Modellashtirish bilan bog‘liq muammolar nega tez-tez uchraydi ?

23. Evristik usullar nima ?

24. Menejment usullarini bilish nima uchun kerak ?

25. Kuzatishdan qanday menejment usullari boshlanadi ?

26. Rossiyada tashkiliy-tartibga solish usullari nima deyiladi:

a) ma‘muriy;

b) rejalashtirilgan;

v) baholash va rejalarni qayta ko‘rib chiqish;

g) ekspert baholari.

27. Vrum-Yetton modeli:

a) iste‘molchilarning taxminlari;

- b) qaror qabul qilish;
- v) chiziqli dasturlash;
- g) ommaviy xizmat.

28. Rahbarlik ishiga va yetakchilikka intilishni yaqqol ifodalaydigan shaxs turi nima deb ataladi ?

- a) analitik;
- b) muhandislik;
- v) ijodiy;
- g) tashkiliy.

29. Suhbatdoshni salbiy javobdan himoya qilish istagiga asoslangan usul nima deyiladi:

- a) platsebo usuli;
- b) Sokrat usuli;
- v) “portlash” usuli;
- g) “maslahat” usuli.

30. Rashk, sheriklik bu tuyg‘ular:

- a) ijobiy;
- b) manfiy;
- c) ikki ma’noli;
- d) moslashuvchan.

Seminar

Nazorat savollari

- 4.1.1. Iqtisodiy - statistik usullar nima?
- 4.1.2. Iqtisodiy va statistik menejment usullarining eng muhim xususiyatlari haqida gapirib bering.
- 4.1.3. Marketing savdosini tashkillashtirish tushunchasini bering.
- 4.1.4. Iqtisodiy - statistik tadqiqotlar nimadan boshlandi?
- 4.1.5. Federal davlat statistika xizmati tomonidan tasdiqlangan davlat statistika kuzatuvining namunaviy shaklining 5 zonasini tavsiflang.
- 4.1.6. Chakana savdoni tavsiflovchi asosiy ko'rsatkichlar qanday?
- 4.1.7. Hech bo'lmaganda umumiy nuqtai nazardan tovarlarning raqobatbardoshligini baholash haqida gapirib bering.
- 4.1.8. Menejmentning tashkiliy-tartibga soluvchi usullari qachon va qayerda paydo bo'lgan?
- 4.1.9. Menejmentda ilmiy usulning uch bosqichini nomlang, ularning mohiyatini tushuntiring.

Muhokama uchun savollar

- 4.2.1. Modellashtirishda ko'pincha qanday umumiy muammolar paydo bo'ladi? O'z holatingizni tushuntiring.
- 8.2.2. Marketingda Porter modeli haqida nimalarni bilasiz? Mohiyatini aytib bering.
- 4.2.3. O'xshash model nima? Asosiy narsani ayting.
- 4.2.4. Taqlid qilish modelining mohiyati nimada? Fikringizni tushuntiring.
- 4.2.5. Sizingcha, ijtimoiy - psixologik usullar nima? Eng qiziqarli deb qisqacha ta'riflang.
- 4.2.6. Asosiy ijtimoiy - psixologik menejment usullarining tasnifi haqida aytib bering. Sizing nuqtai nazarangizdan eng qizig'iga e'tiboringizni qarating.

4.2.7. Sizningcha, psixotahlil muammoni tekshirishning empirik usullaridan nimasi bilan farq qiladi?

4.2.8. Menejment usullaridan qaysi birini boshqalarga qaraganda yaxshiroq bilasiz va siz tez-tez ishlatasizmi ? Nima uchun ?

4.2.9. Sizningcha, turli xil menejment usullarida qanday umumiyliklar mavjud ? Maxsus ijtimoiy-psixologik usullar qanday?

Ta'lim vaziyatlari

(13) Samaradorlikni oshirish uchun menejment usullaridan foydalanish, ish vaqtingizni (haftada va o'rtacha bir kun) o'z-o'zini nazorat qilish, MESIda o'nta faoliyat bo'yicha bilimlarni olishga sarflash, jadvalda natijalarga erishish.

(14) Jadvalga muvofiq menejment usullarini qo'llash, Pareto va Eyzexauer tamoyillarini unutmasdan, ish vaqtingizdan foydalanishni tahlil qiling.

Xulosa chiqaring.

(15) Quyida keltirilgan usullardan iqtisodiy-statistik, tashkiliy-tartibga soluvchi va ijtimoiy-psixologik usullarni ajratib ko'ring:

a) ekspert baholash usullari;

b) "kirish-chiqish" ekonometrik modellari;

v) so'roq qilish;

g) psixotahlil;

d) rivojlanish senariylari;

e) indeks usuli;

j) kuzatish;

z) farazni shakllantirish;

i) tekshirish;

k) o'zgaruvchanlik ko'rsatkichlari;

l) korrelyasion - regression tahlil;

m) Porterning marketing modeli;

n) o'xshash model;

o) modellashtirish;

p) bashorat qilish;

Menejmentning ba'zi usullarini iqtisodiy - statistik, tashkiliy va tartibga soluvchi, ijtimoiy-psixologik usullarga ajratish mumkin. Ularni alohida keltiring.

Asosiy xulosalar, tushunchalar, ta'riflar

Iqtisodiy-statistik usullar - bu tuzilish, o'zaro bog'liqlik va dinamikada namoyon bo'ladigan ijtimoiy-iqtisodiy hodisalarni, ularning miqdoriy xususiyatlarini o'rganish usullari, qoidalaridir. Ushbu tadqiqot ma'lumot to'plash, uni qayta ishlash, umumlashtiruvchi ko'rsatkichlarning xususiyatlari va iqtisodiy qonunlar va kategoriyalardan foydalanishga asoslangan holda ularni tahlil qilish orqali amalga oshiriladi.

Iqtisodiy-statistik usullarning eng muhim xususiyatlari quyidagilardir: aniqligi, sifatli tahlilning ustuvorligi, bir xil birliklarni tanlash, tadqiqot usullarining dinamikasi, ko'rsatkichlar tizimidan foydalanish.

Iqtisodiy-statistik tadqiqotlar, qoida tariqasida, statistik kuzatuvdan boshlanadi - aholining har bir qismidan tanlab olingan belgilarni ommaviy tizimli, ilmiy tashkil etilgan ro'yxatga olish bo'lib, kuzatishni tayyorlash va o'tkazish juda mas'uliyatli, muhim va qiyin ish sanaladi. U dasturiy-uslubiy muammolar, maqsadlar-ni aniqlash, kuzatish ob'yektlari, ro'yxatga olinadigan belgilarning tarkibi va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Hozirgi kunda mazkur yo'nalish bo'yicha uchta kuzatish shakli eng keng tarqalgan: hisobot, maxsus tashkil etilgan kuzatuv va ro'yxatga olishlar. Masalan, Davlat statistika qo'mitasi qarori bilan tasdiqlangan davlat statistik kuzatuvining namunaviy shakli 5 hududni o'z ichiga oladi:

1-hududda ma'lumotning oluvchisi tomonidan mahfiylik kafolatlanadi va ma'lumotni taqdim etish muddatlari yoki buzilishi, shuningdek buzib ko'rsatilishi mamlakat qonunchiligida belgilangan javobgarlikka sabab bo'ladi.

2-hududda kimga (qaysi statistik organga yoki iqtisodiyot sektoriga), qaysi muddatda, qanday chastotada va qanday shaklda taqdim etilishi kerakligi qayd etilgan.

3-hududda hisobot beruvchi tashkilotning nomi, uning pochta manzili va turli xil kodlari ko'rsatilgan.

4-hududda - tarkibiy qism.

5-hududda - sana, lavozimi, shaxsning ismi-sharifi, telefon raqamini rasmiylashtirish uchun mas'ul shaxsning imzosi.

Masalan, chakana savdo aylanmasini ko'rsatkichlar tizimidan foydalanib tavsiflash uchun: tarkibi, dinamikasi (hajm indeksi, haqiqiy narxlarda tovar aylanmasi indeksi); tovar zahiralari (hajmi, o'rtacha zahira hajmi, tovar zahiralari bilan tovar aylanishini ta'minlash); jon boshiga savdo aylanmasi.

Amerikalik mutaxassislarning fikriga ko'ra tashkiliy-tartibga soluvchi usullar ikkinchi jahon urushi paytida Buyuk Britaniyada paydo bo'lgan¹⁷. Ular menejmentda ilmiy usulni qo'lladilar. Garchi, buyuk qo'mondon A.V. Suvorov XVIII asrgacha bo'lgan barcha g'alabalari tasodif emas, balki ilmiy yondashuv, bilimlar, ta'limotlar samarasidir deb aytdi. Ular g'alaba qozonish texnikasi haqidagi fanni rivojlantirdilar. U amalda to'liq qo'llanildi.

Zamonaviy menejmentdagi ilmiy usul uch bosqichdan iborat:

1. Kuzatish - muammo va vaziyat haqida ma'lumot to'plash va tahlil qilish.
2. Farazni shakllantirish - muhim alternativlarni aniqlash.
3. Tasdiqlash - farazning to'g'riligini tasdiqlash, uni tashkiliy va tartibga soluvchi menejment usullaridan foydalanish natijasini monitoring qilish orqali tekshirish.

Modellashtirishda tez-tez uchraydigan muammolar paydo bo'ladi: ishonchsiz dastlabki taxminlar, ma'lumot cheklovlari, foydalanuvchilarning qo'rquvi, amaliy qo'llanma, ortiqcha harajatlar.

¹⁷ Д.Бодди, Р.Пэйтон. Основы менеджмента: пер.с англ./Под ред. Ю.Н.Капутерского-СПб: Издательство «Питер»

Porterning marketing modeli egri shaklda bo‘ladi (ko‘proq ma’lumot olish uchun 4.2.2 bandni ko‘ring).

O‘xshash model tekshirilayotgan hodisani yoki jarayon haqiqiy bo‘lgan narsalarga o‘xshaydi (qo‘shimcha ma’lumot uchun § 4.2.2 qo‘llanmasini ko‘ring).

Taqlid qilish modeli - bu modelni yaratish jarayonining o‘ziga xos belgisi va haqiqiy vaziyatni aniqlash uchun uning sinov tariqasida qo‘llanilishi (qo‘shimcha ma’lumot uchun 4.2. bandni ko‘ring).

Ijtimoiy-psixologik usullar tadqiqot usullari bo‘lib, maqsadi ijtimoiy rivojlanishni, birinchi navbatda, odamlarning o‘zaro munosabatlarini, ular va ijtimoiy jamoalar o‘rtasidagi munosabatlarni, ularning ijtimoiy faoliyatidagi munosabatlarini, inson tabiatining o‘ziga xos psixologik xususiyatlarini, ijtimoiy-madaniy sharoitlarni, turmush tarzining o‘ziga xosligini, sog‘liqni saqlashni o‘rganishdir; atrof-muhit va boshqalar.

Pareto tamoyili: Pareto tamoyili italiyalik iqtisodchi Vilfredo Pareto (1848-1923) tomonidan ishlab chiqilgan va turli sohalarda bir necha marotaba tasdiqlangan.

Pareto tamoyili (80:20 nisbatida) vaqtdan oqilona foydalanishda quyidagicha yozilgan: “Agar biz barcha ish funksiyalarini ularning ishlash mezonlari nuqtai nazaridan ko‘rib chiqsak, u holda yakuniy natijalarning 80% ga sarflangan vaqtning 20 foizi hisobiga erishiladi, qolgan 20% esa ish vaqtining 80% ga singdiring”. Ish jarayonida, sarflangan vaqtning dastlabki 20% davomida 80% natijalarga erishiladi.

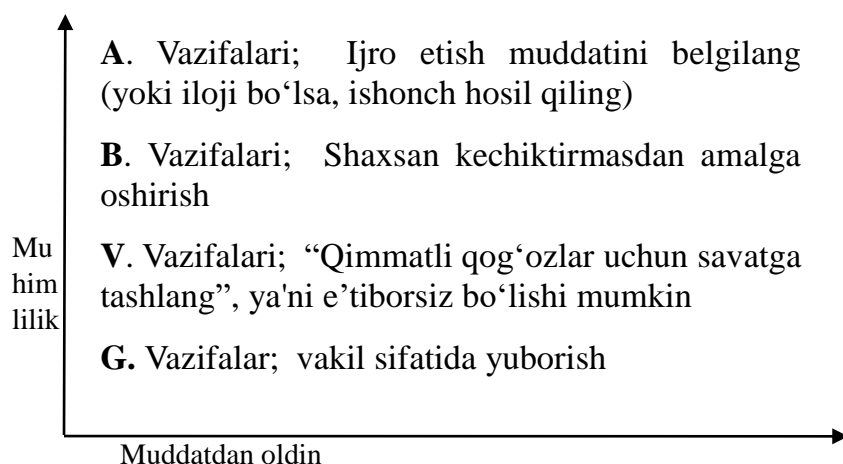
Siz eng kam, eng qiziqarli va eng kam vaqt va ish vaqtini talab qiladigan narsalarni olmaysiz. Ularning birinchi navbatda, bir nechta “hayotiy” muammolar ahamiyatiga mos keladigan savollariga va shundan keyingina ko‘plab “ahamiyatsiz” savollarga murojaat qilish kerak.

Vazifalarning ustuvorligi to‘g‘risida qaror qabul qilishning yana bir usuli - Eyzenhauer tamoyilidir. Mazkur tamoyilning yo‘nalishi kamdan-kam hollarda muhim

ishni bugun yoki shu haftada bajarish kerak, ammo shoshilinch topshiriq odatda, darhol bajarilishi kerakligiga qaratilgan.

Amerikalik general Duayt Eyzexauer tomonidan tavsiya etilgan qoida - bu oddiy yordam, ayniqsa qaysi vazifani afzal ko'rishni tezda hal qilish zarur bo'lgan holatlar uchundir. Ushbu qoidaga binoan ustuvorliklar shoshilinchlik va faoliyat turining ahamiyati kabi mezonlarga muvofiq belgilanadi.

Eyzexauerning matritsasi tamoyili



Vazifaning dolzarbligi va ahamiyatligiga qarab, ularni amalga oshirishni (natijada) baholashning 4 imkoniyati ajratiladi:

1. Shoshilinch va muhim:

- ularni darhol va shaxsan o'zingiz olishingiz kerak.

2. Shoshilinch, ammo ahamiyatsiz:

• shoshilinch "zulm" ostida qolib ketish xavfi mavjud va natijada aniq vazifani hal qilish uchun to'liq taslim bo'lish, chunki bu shoshilinchdir. Ammo bu unchalik muhim emas, unga vakolat berish kerak.

3. Kamroq shoshilinch, ammo muhim:

Ularni zudlik bilan bajarish kerak emas, odatda, ular kutishlari mumkin. Bu yerdagi qiyinchiliklar ertami-kechmi favqulotda holatga aylanadi va shaxsan o'zingiz tomoningizdan imkon qadar tezroq hal qilinishi kerak. Biror kishiga ishonish uchun

uning ahamiyatini qayta ko‘rib chiqish, qisman muddatlarni belgilash iloji boricha zarurdir.

4. Ham shoshilinch va muhim bo‘lgan vazifalar:

- ushbu vazifalarni bajarishdan bosh tortish kerak, aks holda ortiqcha yuklamadan holi bo‘lish mumkin emas. Jasoratli bo‘ling va ko‘pincha “axlat savati” ga murojaat qiling, ya’ni, siz uchun ba’zi qiziqarli tadbirlarni e’tiborsiz qoldiring.

Agar siz o‘z faoliyatingizni Eyzexauer tamoyili toifalariga muvofiq ketma-ketlikda taqsimlasangiz, siz o‘zingizning samaradorligingizni sezilarli darajada oshirasiz. Xulosa: (har bir talaba (lar) mustaqil ravishda bajaradi).

V BOB. MENEJMENTDAGI QARORLAR

V bobni o'rgangach, talaba bilishi kerak:

- a) menejmentdagi qarorlarning talablarini;
- b) menejmentdagi qarorlarni tasniflash;
- v) qarorlarni qabul qilish tushunchasi va ularning modellari.

talaba quyidagilarni uddalay olishi kerak :

muammolarni ketma-ket va samarali hal qilish;

talaba quyidagi ko'nikmalarga ega bo'lish kerak:

menejment qarorlarining samaradorligini baholash.

- Menejment bo'yicha o'quv qo'llanmaning V bobini o'rganayotganda quyidagilar kerak:
- Menejmentning V bobi bo'yicha seminar va testlar banki uchun topshiriqni bajarish: nazorat savollariga javob berish, munozarali masalalarni muhokama qilishda, shuningdek, ta'lim vaziyatlarida, test sinovlarida qatnashish. Bobdagi mavzular bo'yicha kurs ishi, referat, esse yoki taklif va tavsiyalar tayyorlash:

1. Har qanday menejment faoliyatining eng muhim qismi sifatida qarorlar qabul qilish;
2. Qarorlar va ularning tizimiga qo'yiladigan talablar;
3. Tajribalarni loyihalash nazariyasini qo'llash yo'li bilan menejment qarorlarini ishlab chiqish;
4. Qarorlar qabul qilish nazariyasi va uslublari;
5. Qarorlarning samaradorligini baholash;
6. Boshqaruv qarorlarining ijtimoiy va iqtisodiy samaradorligi

(V bobni chuqurroq o'rganishga qaror qilgan talabalar uchun).

G'alaba uni yutib olishga qaror qilgan kishida qoladi

L. N. Tolstoy

5.1. Qarorlarga qo‘yiladigan talablar va ularning tasnifi

Menejmentdagi qaror – bu muqobil variantni tanlash, boshqaruv jarayonini g‘oyaviy ifodalash bo‘lib, muayyan xulosaga yoki zaruriy harakatga olib boradigan aqliy faoliyat natijasidir.

Menejmentda qaror qabul qilish - bu tizimli jarayon bo‘lib, qobiliyatni, ta‘limni, tajriba bilan uyg‘unlashtirishdir. Menejment qarorlari ko‘pchilik insonlarning hayotiga sezilarli ta‘sir ko‘rsatishi mumkin. Muhim qarorlar qabul qilish menejerga og‘ir axloqiy va moddiy javobgarlikni yuklaydi. Bu ayniqsa, tashkilot boshqaruvining yuqori darajalarida ochiq oydin namoyon bo‘ladi.

Qarorlarga ma‘lum darajada talablar qo‘yiladi, chunki o‘ylab qabul qilinmagan qarorlarni qabul qilish juda xavfli va qimmatga tushadi.

Har bir menejment funksiyasi o‘ziga xos muayyan muhim hayotiy qarorlar bilan bog‘liqdir, masalan:

1. Rejalashtirish:

- turli variantlarni ko‘rib chiqqach , tashkilotning vazifalarini belgilash;
- maqbul maqsadlarni tanlash va shakllantirish;
- tashkilotning biznes va ishbilarmonlik, shuningdek, uni o‘rab turuvchi fon muhitidagi o‘zgarishlarni ularning qanday aks ettirilishini yoki kelajakda o‘z aksini qanday topishi mumkinligini ko‘rish uchun kuzatib borish;

2. Tashkilot:

- tashkilot faoliyatining samarali tuzilishi va har xil faoliyat turlarining bo‘g‘inlarini birlashtirish asosida yiriklashtirishning maqsadga muvofiqligi;
- qarorlar qarama-qarshiliksiz va yanada uyg‘un holda amalga oshirilishi uchun ushbu bo‘g‘inlarning ishlashini samarali muvofiqlashtirish;
- tashkilotning har bir darajasida vakolatni yo‘naltirish muammosini maqbul hal qilish;

3. Motivatsiya:

- bo‘ysunuvchilarning ehtiyojlarini aniqlash;

- imkon qadar iloji boricha qarorlar ijrosiga javob berish;
- tashkilotning maqsadlariga erishishga qaratilgan ish jarayoni;
- ish o‘rinlarini qondirish darajasini va bo‘ysunuvchilarning mehnat unumdorligi;

4. Nazorat:

- kundalik ish natijalarini o‘lchashga intilish;
- vaqti-vaqti bilan har bir xodimning ishiga ob‘yektiv baho berish;
- qoniqarsiz natijalarning sabablarini aniqlash va tuzatishlarni kiritish.

Qarorlarga qo‘yiladigan asosiy talablar:

1. Ishonchlilik - dalillar, jiddiy dalillar, dalillar bilan tasdiqlash;
2. Har qanday qaror menejer va har bir ijrochi tomonidan shaxsiy qaror bo‘lishi kerak;
3. Tushunarlilik, aniqlik, ifoda qilish so‘zlarning aniqligi;
4. Tashkilotni tizimli yondashuv nuqtai nazaridan ko‘rib chiqish;
5. Qarorni haqiqatga aylantirish qobiliyati;
6. Tashkilotning barcha bo‘g‘inlari uchun har bir menejment qarorining mumkin bo‘lgan oqibatlarini hisobga olish;
7. Vaqtlilik - o‘z vaqtida yoki ma’lum bir vaqt ichida amalga oshirish;
8. Qaror nafaqat sezgi, balki mantiqiy fikrlash jarayonining natijalariga, menejment usullariga asoslangan bo‘lishi kerak;
9. Menejment usullari, to‘plangan tajriba va mulohazalarni bilish va qo‘llash asosida afzal ko‘rilgan qaror;
10. Qaror qabul qiluvchi yangilikdan qo‘rqmasligi kerak, balki, yangi va murakkab sharoitlarga moslasha olishi kerak;
11. Samaradorlik - qarorlarni qabul qilish va amalga oshirishning arzonligi;
12. Samaradorlik - belgilangan maqsadlarga erishish darajasi, resurs xarajatlari bilan taqqoslanadigan natijalar.

Qarorlar, odatda, muammoli vaziyat yuzaga kelishi munosabati bilan amalga oshiriladi, ya’ni, muammoning paydo bo‘lishiga olib keladigan omillar va

shartlarning uyg'unlashuvidir. Qarorlar turli yo'nalishlarga, tarkibga va boshqa xususiyatlarga ega, shuning uchun ularni tasniflash tavsiya etiladi (5.1.shaklga qarang.).

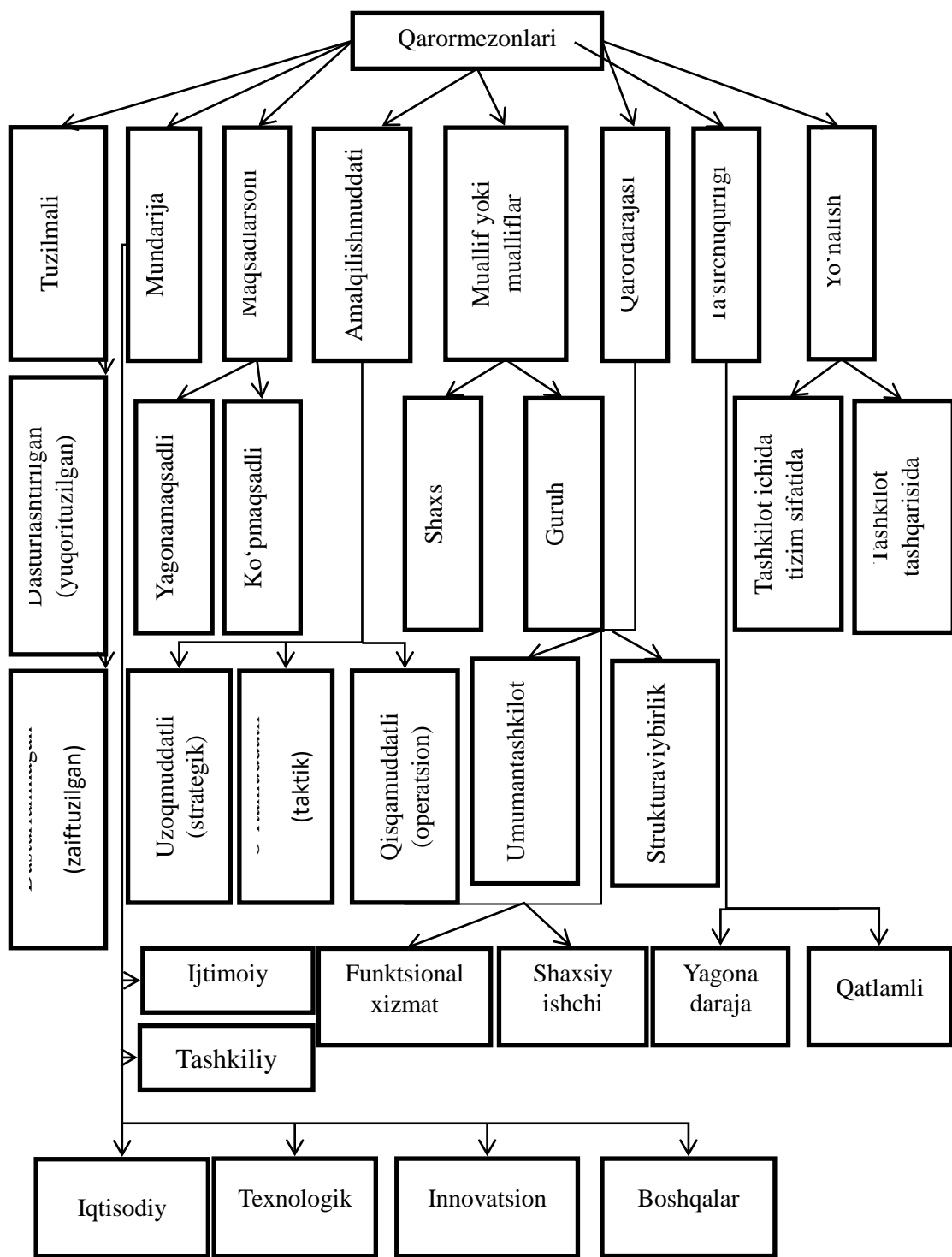
“Dasturlashtirilgan” atamasi kompyuter texnologiyalari tilidan olingan va odatda cheklangan miqdordagi muqobillarga ega bo'lgan va tashkilotning belgilangan yo'nalishlari bo'yicha tanlovlarni amalga oshiradigan qarorlarni tavsiflaydi.

Dasturlashtirilmagan qarorlar turi, odatda, yangi muammoli vaziyatlarda yoki noma'lum omillar bilan, shuningdek, ko'p sonli muqobil variantlar bilan bog'liq holda amalga oshiriladi.

Garchi amalda qarorlar kamdan-kam hollarda o'zlarining sof shaklida dasturlashtirilgan yoki dasturlashtirilmagan bo'ladi. Ko'pincha ularning uyg'unligi murosa qarorini qabul qilish talablariga javob beradi. Ko'p hollarda eng murakkab mazmunga ko'ra, ijtimoiy qarorlar, shuningdek, ijtimoiy jarayon - bu mantiqiy zanjirda shakllanadigan va muayyan sohaning iqtisodiy bo'lmagan, ya'ni. tashkilotning ijtimoiy hayotining rivojlanishini belgilovchi turli xil ichki bog'liq murakkab hodisalarning to'plamidir. Ijtimoiy qatlamlar juda xilma-xil bo'lib, ular jamoaviy farqlashning bir yoki bir nechta yaqin belgilari bilan ajralib turadi - obro', bilim darajasi, ish haqi, qiymat yo'nalishlari va boshqalar.

Agar ijtimoiy qaror noto'g'ri bo'lsa, ijtimoiy ziddiyatlar paydo bo'lishi mumkin. Shuningdek, ijtimoiy munosabatlar jamoasining ehtiyojlari va qiziqishlari, qadriyatlar va munosabatlari, me'yorlari va an'analari nomutanosibligidan kelib chiqadigan salbiy ijtimoiy hodisa yuzaga keladi.

Tashkiliy qarorlar doimiy ravishda amalga oshiriladi, chunki har bir menejer ish ta'rifi bilan belgilangan vazifalarni bajarish uchun tanlov qilishi kerak. Tashkiliy qarorning maqsadi - tashkilot oldiga qo'yilgan vazifalarga yondashishni ta'minlash va ularni hal etishdir. Eng samarali tashkiliy qaror, bu haqiqatan ham amalga oshirish mumkin bo'lgan tanlov bo'lib, u sizga tashkilotning yakuniy maqsadiga erishishda eng katta hissa qo'shishga imkon beradi.



5.1- rasm. **Belgilar va turlarga ko‘ra qarorlarni tasniflash chizmasi**

Iqtisodiy qarorlar, birinchi navbatda, tashkiliy qarorlar bilan chambarchas bog‘liq. Tashkilotni tashkil etish, uning rivojlanishi, kengayishi yoki tugatilishi asosan qabul qilingan iqtisodiy qarorlarga bog‘liq. Ichki ishlab chiqarish va tashqi

iqtisodiy xarakterdagi tor muhokamadagi muomalali masalalar va muammolar doimo paydo bo‘ladi, darhol iqtisodiy qarorlarni talab qiladi. Masalan, savdo sohasini tanlash, bozorning tuzilishi, uning asosiy tarkibiy qismlari: narxlar, bozorni erkinlashtirish, uni isloh qilish quyidagilar: asosiy vositalarni, nomoddiy aktivlarni, aylanma mablag‘larni, moliyani boshqarish kabilar iqtisodiy qaror unsurlaridir.

Texnologik qarorlar odatdagidan ko‘ra kengroq ahamiyatga ega, shuningdek, texnologiya ishlab chiqarishga joriy etilgan unsurlar ishlab chiqaruvchi qismga aylantiriladigan har qanday vositadir, bu nafaqat mashina-mexanizmlarni, asboblarni, balki, ishchilarning bilim va ko‘nikmalarini ham o‘z ichiga oladi.

Tashkilot doimiy ravishda texnologik qarorlar qabul qilishi kerak, chunki texnologiya bir vaqtning o‘zida ichki o‘zgaruvchan va tashqi ahamiyatga ega tashqi omildir. Texnologik qarorlar butun tashkilotning samaradorligiga ta’sir qiladi, ayniqsa bu kompyuter, lazer, mikroto‘lqinli, yarimo‘tkazgichli texnologiyalar, o‘rnatilgan aloqa liniyalari, robototexnika, gen muhandisligi va boshqalarda namoyon bo‘ladi.

Misol uchun, faqat zamonaviy axborot texnologiyalari sohasida to‘g‘ri texnologik qarorlar tashkilotdagi axborot almashinuvini takomillashtirishga, elektron pochtdan foydalanishga yordam beradi, bu an’anaviy ravishda tugatilmagan telefon suhbatlari oqimini sezilarli darajada kamaytiradi.

Innovatsion qarorlar, ayniqsa, milliy iqtisodiyotni isloh qilishning yangi murakkab bosqichida muhimdir. Innovatsion jarayon innovatsion o‘zgarishlarni tayyorlash va amalga oshirishdir. O‘zgaruvchan raqobat sharoitida paydo bo‘ladigan muammolarni yechishda innovatsion qarorlar qabul qilish ayniqsa zarurdir. Bozorga kirishda ko‘plab muammolar paydo bo‘ladi.

Tashkilotning innovatsion faoliyati natijasida texnologiya bozoriga kirishda, masalan, patent va litsenziyalar bilan savdo qilishda, patent va litsenziyalar sotib olishga qiziqqan tashkilotlarni aniqlashda, tadqiqot natijalari va texnologik yutuqlarning patent himoyasini ta’minlashda ko‘plab muammolar paydo bo‘ladi. Xalqaro savdoda doimiy ravishda bir yoki bir nechta patentni va ular bilan bog‘liq

“nou–xau” ni to‘liq uzatishni ta’minlaydigan litsenziya bitimlarini tuzishda innovat-sion qarorlar qabul qilinadi.

Qaror qabul qiluvchilar sifatida faoliyat yuritadigan rahbarlar va menejerlar har kuni tuzilgan tarkib, maqsadlar soni, harakat davomiyligi, ta’sir doirasi va qarorlar yo‘nalishi bo‘yicha farq qiladi. Bir shaxs tomonidan qabul qilingan qarorlar yakka qarorlar deb ataladi, ular ijodkorlikning yuqori darajasi, yangi g‘oyalar va takliflarni amalga oshirish bilan tavsiflanadi. Aksariyat hollarda bunday qarorlar qimmatga tushadi.

Ko‘pgina hollarda, bunday qarorlar kamroq vaqt talab etadi, chunki ular oraliq bosqichlarda kelishilmasligi kerak, lekin ko‘pincha ular noto‘g‘ri talqin qilinadi, chunki hozirgi vaqtda tashkilotning muammolari tobora murakkablashib bormoqda va ularni hal qilish uchun chuqur ixtisoslashtirilgan bilimlarni, shuningdek, keng qamrovli tekshirishni talab qiladi. Bularning barchasi turli mutaxassislarni jalb qilish yoki maxsus guruhlarini tashkil etish orqali muhokama asosida qabul qilinadigan menejment qarorlarining ko‘payishiga olib keladi.

Qaror qabul qilish jarayonini har xil mutaxassislar tomonidan menejment qarorini talab qiladigan muammoni aniq, xilma-xil biladigan mutaxassislar tomonidan to‘liq qo‘llab-quvvatlanishi munosabati bilan guruh qarorlarini qabul qilish afzalroqdir. Guruh qarorlari, odatda, yakka tartibdagi qarorga qaraganda, guruh tomonidan yaxshiroq qabul qilinadi, bu hamkorlik, o‘zaro hamkorlik, xatolarni kamaytirish va boshqa ijobiy tomonlarning maqbul muhitini yaratishga yordam beradi.

Ammo guruh qarorlarini qabul qilish ko‘pincha salbiy hodisalar bilan birga keladi. Masalan, ish vaqtining katta xarajatlari, yakuniy qaror qabul qilish uchun shaxsiy javobgarlik kamligi sababli noto‘g‘ri qaror muallifini aniqlash qiyin va hokazo.

Shunday qilib, muammoni muvaffaqiyatli hal qilish uchun quyidagi qoidalarga rioya qilish kerak:

1. Muammoni o‘z vaqtida ko‘rib chiqish va uning kelib chiqish sabablarini aniqlash, uni har tomonlama tahlil qilish va muammoni hal qilish uchun juda ko‘pdab chora-tadbirlarga ega bo‘lish;
2. Tashkilot samaradorligini oshirishga ta’sir qilmaydigan qo‘shimcha qarorlar uchun vaqt sarflanmasligi kerak;
3. Xuddi shu masala bo‘yicha bir nechta qaror qabul qilish lozim;
4. Zarur bo‘lsa, ularning malakasi va muammo murakkabligi darajasiga muvofiq-ligini hisobga olgan holda, ishning dastlabki bosqichlarida ularga tegishli hamkasb mutaxassislarni qaror qabul qilish jarayoniga jalb etish, o‘rgatish va muvaffaqiyat uchun mukofotlash unutmazlik zarur (ma’naviy);
5. Qaror qabul qilish bosqichlariga qat’iy rioya qilish va qaror qabul qilish samaradorligini baholash.

5.2. Qaror qabul qilish bosqichlari va ularning samaradorligini baholash

Menejmentda qaror qabul qilish - bu tizimlashtirilgan jarayon bo‘lib tashkilotning barcha jabhalarida sodir bo‘ladigan faoliyatning bir turi. Menejment mutaxassislari qarorlarni menejment ishi mahsuli deb hisoblashadi va ularni qabul qilish - bu mahsulotni yaratishga olib keladigan puxta fikrlash jarayoni deb qabul qilishadi¹⁸.

Tashkilotda qaror qabul qilish quyidagi xususiyatlarga ega:

1. Tashkilot ichida, ishbilarmonlik va tashkilotni o‘rab turgan fon muhitida nima sodir bo‘lishini tushunish;
2. Aniq belgilangan maqsadga ega bo‘lish;
3. Tashkilotning dalillar va qadriyatlariga asoslangan harakatlari;
4. Tashkilot xodimlarining o‘zaro hamkorligi jarayoni;
5. Ichki va tashqi muhitning iqtisodiy, ijtimoiy va siyosiy holati doirasida muqobillikni aniq tanlash;

¹⁸ Н.Л.Карданская. Принятие управленческого решения. Учебник. М., ЮНИТИ, 2000.

6. Umumiy menejment jarayonning muhim qismi;
7. Menejerning kundalik ishining diqqatga sazovor qismi;
8. Barcha menejment funksiyalarini bajarilishi muqarrar, ayniqsa muhim qismlarini aniqlash.

Qaror qabul qilish turli darajadagi faqat menejerlar tomonidan amalga oshiriladi va rasmiylashtiriladi, chunki u nafaqat bir kishiga (bu muhim bo'lsada), balki, bo'linmalarga yoki hatto butun tashkilotga ham tegishlidir. Qaror qabul qilish, odatda, menejer tomonidan o'z vakolatlari doirasida yoki mutaxassislarni jalb qilish orqali amalga oshiriladigan muqobilni tanlash bilan yakunlanadi.

Tashkilotda muammoni hal qilishda qarorlarning ikki darajasi mavjud:

1. Yakka (shaxs darajasida qaror);
2. Tashkiliy (tashkilot darajasida qaror).

Menejment nazariyotchilari qarorlarni qabul qilish jarayoni yakka yoki tashkiliy darajada qanday talqin qilinayotganiga va qabul qilinishiga qarab to'rtta qaror qabul qilish modelini ko'rib chiqadilar¹⁹:

1. Samarali model - bu tashkilot uchun eng maqbul bo'lgan, avvalambor, tashkilot uchun maqbul bo'lgan muqobilni tanlashni nazarda tutadigan tashkiliy ilgariylash jarayonini bildiradi.

Ushbu model doirasida muammoning aniq ta'rifi, muqobillarni astoydil izlash, ishonchli ma'lumotlarni sinchiklab tanlash va sinchkovlik bilan tahlil qilish zarur. Jarayon boshida, odatda, baholash mezonlari o'rnatiladi.

2. "Tashkiliy jihatdan cheklangan samaralilik" modeli-tashkilot xodimlarining eng sekin harakatlari bilan tashkilotning qoniqishidir.

3. "Shaxsiy cheklangan samaralilik" modeli - maqsadga erishishda maksimal darajada emas, balki shaxsning qoniqish darajasidir.

¹⁹ Н.Л.Карданская. Принятие управленческого решения. Учебник. М., ЮНИТИ, 2000.

4. Siyosiy model - tashkilotning qarorlarini yakka tartibda maksimal darajada oshirish, birinchi navbatda, tashkilotning emas, balki, xodimlarning har birining shaxsiy manfaatlarini ro'yobga chiqarish (masalan, hokimiyatga ega bo'lish).

Menejmentda qaror qabul qilish maqsad va vaziyat o'rtasidagi ziddiyatni hal qilish, muammoni amaliy hal qilish, vaziyatni maqsadga yaqinlashtirishdir. Muammolarni oqilona hal qilish uchun bir-biriga bog'liq bosqichlarning muayyan ketma-ketligini kuzatish kerak, chunki deyarli har doim tanlovlar yig'indisi emas, balki yagona qarorlarga bog'liq. Bosqichlarning aniq soni va ularning ketma-ketligi muayyan muammoga va umumiy shaklga bog'liq (ular 5.2-rasmda ko'rsatilgan).

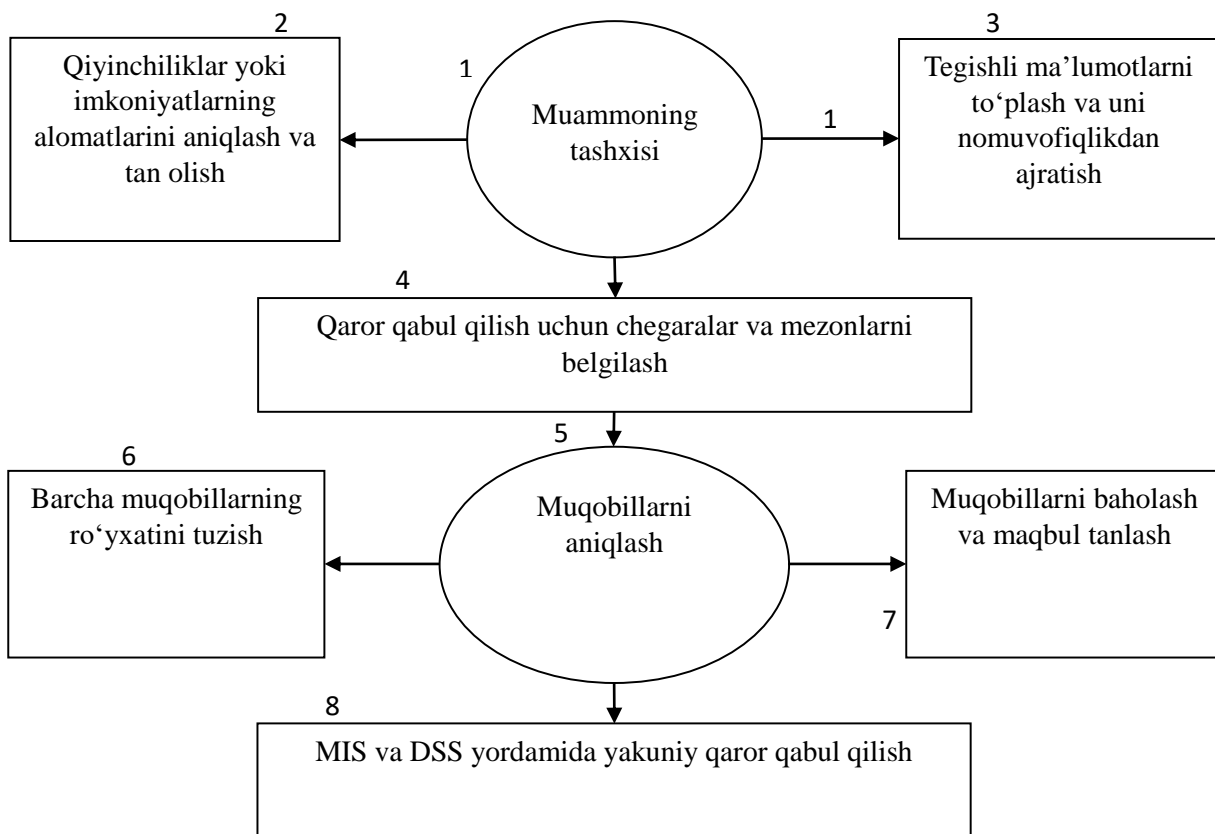
Birinchi bosqich. Murakkab muammoni tashxislash qiyinchiliklar yoki imkoniyatlarning alomatlarini aniqlash va tushunishdan boshlanadi, chunki to'liq tashxis odatda, muammo ko'rib chiqilganda quyidagi ikkita turli vaziyatda o'tkaziladi:

1. Muammo maqsadlarga erishilmaydigan vaziyatdir. Masalan, muammo - nimadir bo'lishi kerak edi, lekin sodir bo'lmadi (ular ma'lum miqdordagi tovarni sotishni kutishgan, lekin buni amalga oshirishmagan yoki sotishdan tushgan daromad kutilganidan ancha past bo'lgan).

2. Muammo ham mumkin bo'lgan imkoniyat hisoblanadi. Misol uchun, muayyan bo'linma faoliyatining samaradorligini oshirish yo'llarini qidirib topish, masalan, narsalar yaxshi ketayotgan bo'lsada, ularni takomillashtirish imkoniyati haqida xabardor bo'lishga intilish.

Bunday holda, ongli imkoniyatlardan foydalanish kerak bo'ladi. Masalan, marketing menejerining qarori savdo menejerining va tashkilotning har qanday boshqa xodimining ishini yaxshilashga ta'sir qilishi mumkin.

Ikkinchi bosqich. Asoratlarni aniqlash va tushunish muammoni umumiy tarzda aniqlashga yordam beradi, muammolarni oqilona hal qilishning har bir bosqichida hisobga olinishi kerak bo'lgan omillar sonini kamaytirishga yordam beradi.



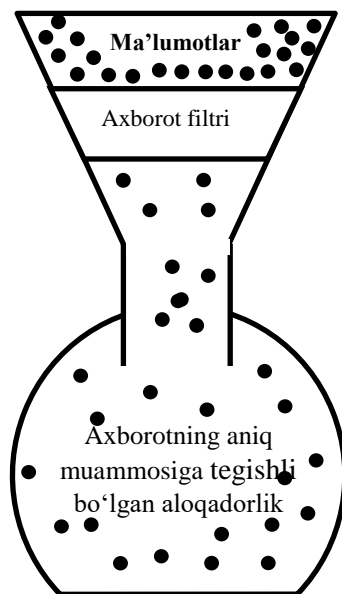
5.2- rasm. Muammoni hal qilish bosqichlari ketma-ketligining chizmasi

Uchinchi bosqich-tegishli ma'lumotlarni to'plash va uni joyidan ajratish (5.3- rasmga qarang). Qaror qabul qilish uchun tegishli ma'lumotlar muayyan vazifa, ijrochi, maqsad va vaqt uchun tanlangan ma'lumotdir.

Muammoning sabablarini o'rganish va tahlil qilish uchun ichki va tashqi muhit haqida ma'lumot kerak. Uni turli yo'llar bilan to'plash mumkin, masalan, rasmiy ravishda - turli xil statistik hisobotlarni kompyuterda tahlil qilish, intervyu o'tkazish, menejment bo'yicha maslahatchilarni taklif qilish. Ammo, xodimlar bilan norasmiy ravishda mavjud murakkab vaziyat haqida shaxsiy kuzatuvlar va ishonchli suhbatlar orqali ma'lumot to'plash mumkin. Qarorning samaradorligi asosan menejerning ma'lumot bilan ishlash qobiliyatiga bog'liq va uning miqdori bilan qiziqmaydi,

chunki chalkashliklarni o‘rganish xavfini (bu muammo bilan bog‘liq emas) va yunon olimi Cassandra ma’lumotlarini oshiradi²⁰.

Axborotni to‘plash va o‘rganish jarayonida muhim va noo‘rin ma’lumotni ajratib olish va faqat tegishli ma’lumotlarga e’tibor qaratish kerak.



5.3- rasm. Qaror qabul qilish bosqichlarida tegishli bo‘lgan ma’lumotlarni tanlash chizmasi

To‘rtinchi bosqich. Qaror qabul qilishda cheklovlar va mezonlarni belgilash. Muammoni tashxislash jarayonida, qaror qabul qilish uchun, zarur imkoniyatlarni va ularni amalga oshirishning haqiqiyiligini, tashkilot ichidagi mavjud resurslarni, shuningdek, tashqaridagi cheklovlarni hisobga olgan holda taqdim etish kerak, chunki ular ma’lum bir rahbarning bilimiga yoki vaziyatiga qarab o‘zgarishi mumkin. Shuningdek, umumiy cheklovlar mavjud, masalan:

- qonunlar, kodlar, buyruqlar, nizomlar va boshqalar;
- biznes ahloq qoidalari;
- mablag‘ yetishmasligi;

²⁰ Yunon mifologiyasida Cassandra – Priamning qizi, Taxt qiroli, Apollondan bashoratli sovg‘ani olgan, ammo Apallon, Cassandra tomonidan rad etilgan, unga sovg‘ani salbiy ma’noda bergan va uning bashoratlariga ishonmay qo‘ygan. Natijada, Troya vafot etdi, chunki troyanlar Parijni Troyan urushiga olib kelgan Elenani o‘g‘irlash to‘g‘risida ogohlantirgan. Kassandraga quloq solmadi.

- malakali mutaxassislar yetishmasligi;
- texnologik uskunalar yetishmasligi va imkonsizligi, uni arzon narxda sotib olinishi;
- noqulay va jiddiy raqobat;
- reklama bilan bog‘liq kutilmagan qiyinchiliklar.

Cheklovlar bilan bir qatorda, barcha muqobil tanlovlarning tuzilgan ro‘yxatidan tanlangan muqobillarni baholash kerak bo‘lgan mezonlar – standartlarning to‘g‘ri ta’rifi katta ahamiyatga ega.

Beshinchi bosqich. Muqobil baholashni aniqlash bilan boshlanadi:

- hozirgi va yaqin kelajakda afzalliklar;
- hozirgi va kelajakdagi kamchiliklar;
- asosan pul ko‘rinishida mumkin bo‘lgan oqibatlar;
- noaniqlik va xavf darajasi.

Oltinchi bosqich. Muammoni maqbul hal qilishning barcha muqobillari ro‘yxatini tuzish.

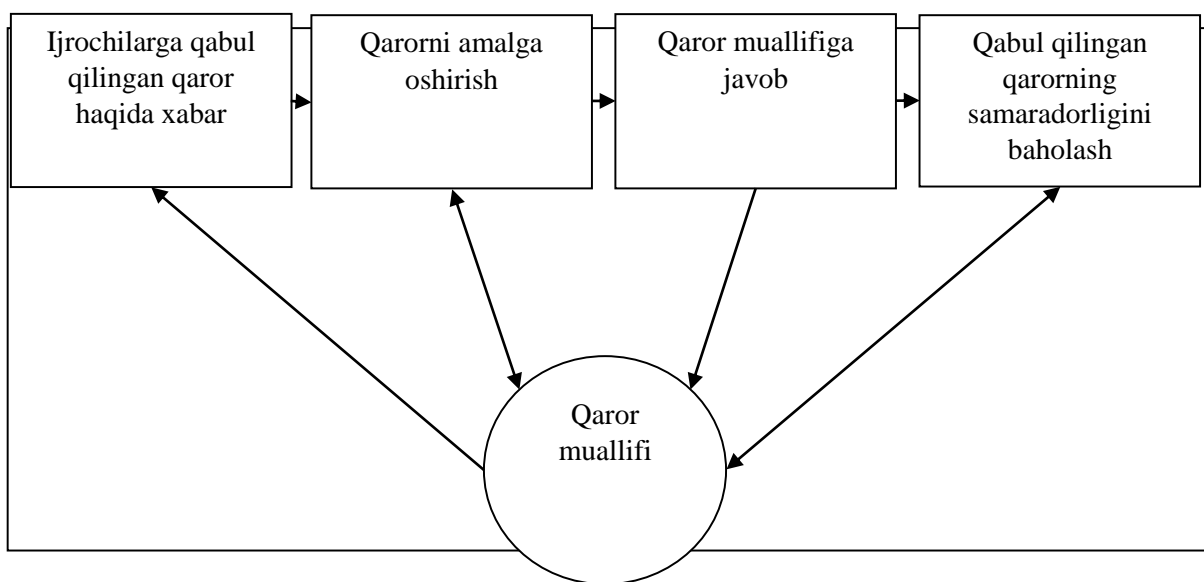
Ettinchi bosqich. Agar avvalgi bosqichlar ishni bilish bilan to‘g‘ri amalga oshirilsa, muqobillikni tanlash juda oddiy bo‘lishi mumkin. Ammo oldingi bosqichlarda murakkab muammolar va xatolar bilan muqobil tanlash qiyin bo‘lishi, ba’zan esa mavjud variantlarning eng yaxshisi bo‘lmasligi mumkin .

Sakkizinchi bosqich. Ko‘pgina ruxsat etilgan qarorlar to‘plamidan yakuniy qaror qabul qilish MIS va DSS (qarorlarni qo‘llab-quvvatlash tizimi) yordamida amalga oshirilishi kerak va eng avvalo, maqsadlar va ijtimoiy, tashkiliy, iqtisodiy, texnologik, innovatsion va boshqa tashkilotlarning ahamiyatini hisobga olgan holda amalga oshirilishi kerak.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida tashkilot doimiy ravishda noaniqlik va xavf omillariga duch keladi, bu yakuniy qarorlarni qabul qilishni va uning oqibatlarini bashoratlashni sezilarli darajada murakkablashtiradi.

Yakuniy qaror qabul qilingandan so‘ng, amalga oshirishning muhim davri va ularning samaradorligini baholash (5.4-rasmga qarang).

Har qanday qarorni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun qaror muallifi ijrochilarga uning tanlovi nafaqat butun tashkilot, balki, har bir xodimning shaxsiy manfaatlari uchun ham amalga oshirilganligini ishonchli isbotlashi kerak. U qanchalik to‘liq ishonsa, hal qilish yanada maqbul bo‘ladi, hatto menejmentning barcha funksiyalari, ayniqsa, tashkilot, motivatsiya va nazorat, shuningdek, qayta aloqa amalga oshirilsa yaxshi bo‘ladi.

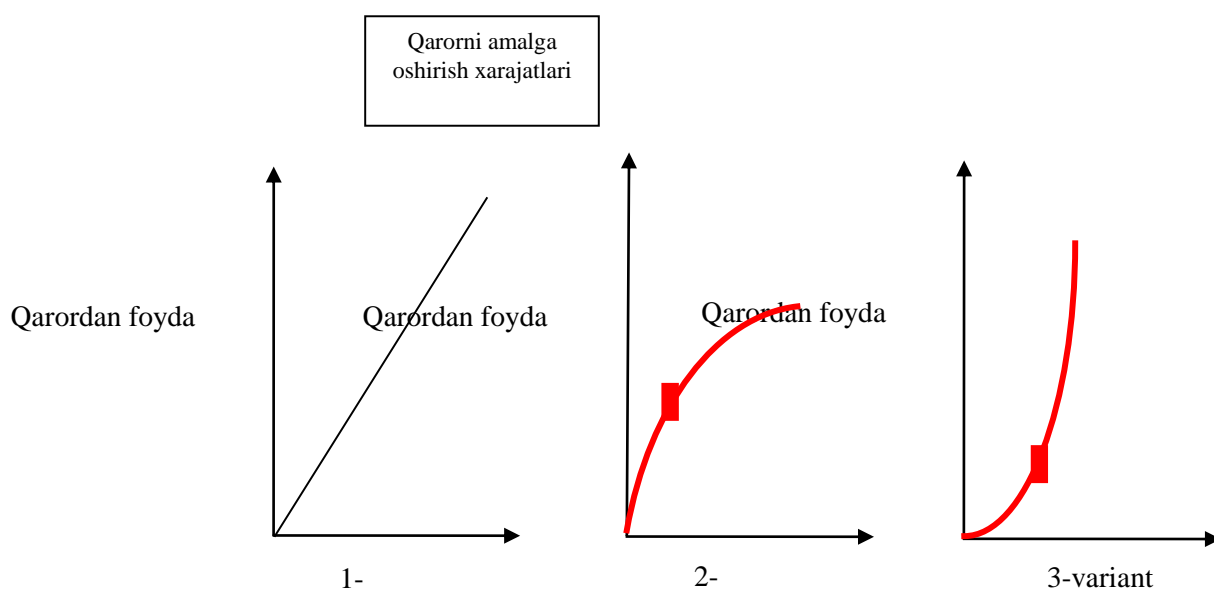


5.4- rasm. Qarorni amalga oshirishning umumiy chizmasi va uning samaradorligini baholash va ularning o‘zaro bog‘liqligi

Ijrochilar tomonidan amalga oshirilganligi haqida aloqa tizimi orqali xabar kelmaguncha, qarorni amalga oshirish tugallanmaydi. Qaror qabul qilgan rahbar o‘z tanlovining natijasini aniq bilishi juda muhimdir. Biroq, tavakkalchilik sharoitida kerakli natijani olish ehtimoli ma’lum ishonchlilik, noaniqlik va ehtimollik bilan bashorat qilinishi mumkin.

Har qanday muhim qaror, menejerning afzalliklari bilan taqqoslanishi kerak bo‘lgan murosalar, yon bosishlar va salbiy ta’sirlarni o‘z ichiga oladi.

Murakkab taqdirli qaror har doim ko‘plab keyingi qarorlar bilan birga keladi va tashkilot faoliyatining barcha jihatlariga ta’sir qiladi. Tajribali menejer qarorlarning o‘zaro bog‘liqligini tushunishi, tashkilotning maqsadlariga erishishning umumiy yo‘lida eng katta hissa qo‘shadigan muqobillarni tanlashi va qabul qilingan qarorlarning samaradorligini baholashi kerak. Barcha ishlarning natijasi qabul qilingan qarorlarning samaradorligini baholash usullariga bog‘liq. Qabul qilingan qarorlar samaradorligini baholash usullaridan biri grafik uslubdir (5.5 rasmga qarang).



5.5-rasm. Boshqaruv qarorlarini amalga oshirishda foyda va xarajatlar o‘rtasidagi bog‘liqlik jadvali

Birinchi variantda, grafik shuni ko‘rsatadiki, qarorni amalga oshirishdan keladigan foyda xarajatlarga teng, ikkinchidan, ma’lum bir nuqtadan keyin sarf-xarajatlar foydadan oshib ketadi, uchinchidan, eng muvaffaqiyatli, foyda juda tez orada xarajatlardan oshib ketishni boshlaydi.

Qabul qilingan qarorlar samaradorligini chuqur baholash uchun quyidagi usullardan foydalanishingiz mumkin:

1. Asosiy bo‘g‘in - doimiy kuzatuv emas, bunda eng muhim omillar jiddiy tekshiruvdan o‘tkaziladi;

2. Doimiy ro'yxatdan o'tkazish - rasmiy ma'lumotlarda mavjud bo'lmagan bir qator qo'shimcha tavsiflarni olish;

3. K. Pirson tomonidan ishlab chiqilgan usul, tanlangan qiymatlar bo'yicha taqsimot parametrlarini topish usuli. Ushbu usul juda umumiy sharoitlarda etarli darajada izchil baholarni beradi;

4. Eng kichik kvadratlar usuli:

- bir bosqichli;
- ikki bosqichli;
- uch bosqichli;

5. Boshqalar.

Shu bilan birga, ko'pgina usullardan foydalanish ekonometrika bo'yicha maxsus bilimlarni talab qiladi - matematik-statistik va iqtisodiy-matematik usullarning majmui, ular qonuniyatlar va hodisalar va jarayonlarning o'zaro bog'liqligini miqdoriy tavsiflashga yo'naltirilgan, ularning eng muhim hal qiluvchi omillari to'g'risida nazariy g'oyalarga asoslangan.

Masalan, bozorning iste'mol salohiyatini aniqlash iste'mol talabini o'rganish tizimidagi muhim bo'g'in hisoblanadi. Iste'molchi salohiyati bozor sig'imi ma'lum vaqt oralig'ida bozorni muayyan sharoitlarda o'ziga singdira oladigan tovarlar miqdori (qiymati) bilan tavsiflanadi. Masalan, ertaga yakshanba kuni yaxshi ob-havo bo'lsa, muzqaymoq sotishdan 100 evro foyda olish kutilmoqda, agar yomg'ir yog'sa, yo'qotishlar 20 evroga, agar shamolli va yomg'irli bo'lsa, 77 evroga tushishi mumkin. Hidrometeorologiya markazining xabar berishicha, yaxshi ob-havo ehtimoli - 0,5, yomg'ir - 0,2, bulutli - 0,3. Menejer sizga qancha muzqaymoq bo'lagi kerakligini va qancha foyda olishingiz mumkinligini hal qilishi kerak. Matematik statistika usullaridan birini qo'llash orqali u tenglamani yechadi:

$$Y = 100 * 0,5 + (-20) * 0,2 + 77 * 0,3 = 69,1 \text{ (evro)}.$$

Shuning uchun, yarmarkada eng yaxshi foyda olish uchun zarur bo'lgan darajada muzqaymoq berish kerak. Bu qaror qabul qilish uchun modeldan

foydalanishning eng oddiy misollaridan biridir. Ko'pgina muammolarni tahlil qilish, ayniqsa, qabul qilingan qarorlarning samaradorligini baholash uchun juda murakkab iqtisodiy va matematik modellar, kompyuter texnologiyasidan foydalangan holda katta miqdordagi o'zgaruvchini o'z ichiga olgan ma'lumotlarni qayta ishlashning statistik usullari qo'llanilishi kerak.

Menejment qarorlari boshqaruv faoliyati mahsuli sifatida qaralishi mumkin va uni qabul qilish ushbu mahsulotning paydo bo'lishiga olib keladigan jarayondir. Muayyan sohada qaror qabul qilish - bu ilm-fan, ta'lim orqali o'rganilishi va kitoblardan olinishi mumkin. To'g'ri qarorlar qabul qilish menejment san'ati hisoblanadi. To'g'ri qaror qabul qilish va ularning samaradorligini baholash qobiliyati va qodirligi hayot davomida menejer tomonidan erishilgan ish tajribasi bilan rivojlanadi.

Bilim va ko'nikmalar majmui har qanday rahbarning kasbiy muvofiqligini, vakolatini ko'rsatadi. Uning mahsulotlarining sifati – menejment qarorlari - samarali yoki samarasiz ishlaydigan menejer yoki mutaxassis tomonidan baholanishi mumkin.

Qabul qilingan qarorlarning samaradorligini baholashda mutaxassislar quyidagilarni tavsiya qiladilar:

1. Maxsus – hayotiy sharoitlardan boshlash lozim;
2. Faqat xarajatlarni emas, balki daromadni ham hisobga olish kerak. Moliyaviy jihatdan menejment qarorlarining aksariyati tajribali menejerlarning ta'kidlashicha, har bir davr uchun “toza pul oqimlari” bilan bog'liq;
3. Inflyasiya tufayli pul bugun ertangi kunga qaraganda qimmatroq bo'ladi va diskontlash uslubidan foydalanib, kelajakdagi xarajatlar pul qiymatining o'zgarishi tezligiga teskari proporsional bo'lgan chegirma omillariga ko'paytirilishi kerak;
4. Savdo samaradorligini ma'lum xarajatlarni ta'minlaydigan moliyaviy xarajatlar va natijalar nisbati bo'yicha aniqlash;
5. Qo'shimcha ishlash ko'rsatkichlari sifatida baholanmagan ijtimoiy, ekologik va

boshqa natijalarni ko‘rib chiqish kerak;

6. Qabul qilingan qarorlarning samaradorligiga valyuta kursining ta‘sirini hisobga olish kerak.

Mutaxassislarning tavsiyalarini maqbullashtirish uchun xodimlarni boshqarish tamoyillariga rioya qilish kerak.

Shunday qilib, menejmentdagi qarorlar muammoni bartaraf etish, hal qilishning bir variantidir. Qarorni tayyorlash, qabul qilish va amalga oshirishda uning oqibatlari va uni bekor qilish ehtimoli haqida o‘ylash kerak. Qaror, tashkilot faoliyatining tomonlarini qayta yo‘naltirish yoki qarorning o‘zi sifatsiz tayyorlanishi tufayli bekor qilinishi mumkin.

Muddatlarni tartibga solish ko‘rsatkichlariga, ijrochilar harakatlarining mustaqilligiga va qarorlarga qarab quyidagilar tasniflanadi:

- tartibga soluvchi - to‘liq bo‘ysunish talab qilinadigan ijrochilarning vaqtini va ishini to‘liq oldindan belgilaydi;
- yo‘naltirish - ishning faqat asosiy tomonlarini aniq ifodalash, ahamiyatsiz tomonlar ijrochilarning vakolatiga kirishi mumkin;
- tavsiyanomalar faqat tashqi ko‘rinishga ega va qolgan barcha narsalar ijrochilar zimmasiga yuklangan.

Menejment qarorini amalga oshirish shaklini to‘g‘ri tanlash kerak: ishonch, tushuntirish, nasihat, xabar, shaxsiy namuna, maslahat, buyruq berish, majburlash va boshqalar.

Agar qaror samarali bo‘lsa:

1. Bu haqiqiy maqsadlardan kelib chiqadi;
2. Uni amalga oshirish uchun zarur vaqt va zarur resurslar mavjud;
3. U tashkilotning muayyan sharoitlarida amalga oshirilishi mumkin;
4. Jadvaldan tashqari halokat va favqulotda vaziyatlar ko‘rib chiqilgan;
5. Bu ziddiyatli vaziyatlarni va stresslarni keltirib chiqarmaydi;
6. Asosiy faoliyat va tashkilotni har tarafdan o‘rab turuvchi fon muhitida

o'zgarishlar kutilmoqda;

7. Bu ijro etilishini tekshirish va nazorat qilish imkonini beradi.

Menejment qarorlarining samaradorligini baholash uchun natijalar (ta'sir) va ushbu natijalarga erishish uchun zarur bo'lgan xarajatlar taqqoslanadi.

Menejmentda qarorlarning samaradorligi katta ahamiyatga ega bo'lganligi sababli xodimlarni boshqarish tamoyillarini yaxshi bilish va tushunish muhimdir.

Test.

1. Menejmentdagi qaror:

- a) muqobil tanlash;
- b) boshqaruv jarayonining konsentrlangan ifodasi;
- v) hamkorlik shartnomasi;
- g) to'g'ri javob yo'q.

2. Menejmentda qaror qabul qilish:

- a) tizimlashtirilgan jarayon;
- b) ta'lim va tajriba tomonidan ishlab chiqilgan mahorat;
- v) menejerlar o'rtasidagi munosabatlar;
- g) to'g'ri javob yo'q.

3. Ko'pgina variantlarni ko'rib chiqib, tashkilotning vazifasini aniqlash lozim

bo'ladi - bu muhim qaror qaysi menejment funksiyasi bilan bog'liq ?

- a) rejalashtirish;
- b) tashkilot;
- v) motivatsiya;
- g) nazorat.

4. "Dasturlashtirilgan" qarorlar atamasi quyidagi tildan olingan:

- a) kosmonavtlar;
- b) sinoptiklar;
- v) dasturchilar;
- g) kompyuter texnologiyalari.

5. Dasturlashtirilgan qarorlar _____ mezoni hisoblanadi:

- a) tarkib;
- b) harakatlarning davomiyligi;
- v) tarkibiylilik;
- g) yo‘nalish.

6. Tarkib jihatidan, ko‘p hollarda eng qiyin qarorlar:

- a) iqtisodiy;
- b) ijtimoiy;
- v) tashkiliy;
- g) innovatsion.

7. Iqtisodiy qarorlar bir-biri bilan chambarchas bog‘liq, birinchi navbatdagi qarorlar - bu:

- a) innovatsion;
- b) texnologik;
- v) tashkiliy;
- g) ijtimoiy.

8. Qarorlarni bitta va ko‘p darajali tasniflash quyidagilarni anglatadi:

- a) maqsadlar soni;
- b) harakatlarning davomiyligi;
- v) qarorlarni qabul qilish darajasi;
- g) ta’sir chuqurligi.

9. Murakkab muammolarni hal qilishda birinchi qadam:

- a) tegishli axborotni to‘plash;
- b) muammoni tashxis qilish;
- v) barcha alternativlarning ro‘yxatini tuzish;
- g) muqobillarni identifikatsiyalash.

10. Qarorlar qabul qilish uchun tegishli ma'lumotlar

- a) noto'g'ri;
- b) Cassandra;
- v) muayyan vazifa uchun tanlangan;
- g) to'g'ri javob yo'q.

11. Qaror qabul qilish uchun cheklovlar va mezonlarni belgilash _____ bosqich:

- a) birinchi;
- b) ikkinchi;
- v) uchinchi;
- g) to'rtinchi.

12. Mustaqillikni istisno qiluvchi va subordinatlarning faoliyatini to'liq boshqaradigan qarorlar _____ deyiladi:

- a) tartibga solish;
- b) yo'naltirish;
- v) tavsiya qilish;
- g) a + b javob to'g'ri.

13. Menejment qarorlarini ishlab chiqish samaradorligining sifat ko'rsatkichlariga quyidagilar kiradi:

- a) qaror loyihasining o'z vaqtida bajarilishi;
- b) qarorlarning ilmiy asoslanganligi darajasi;
- v) standartlar va tartiblarning umumiy to'plami;
- g) to'g'ri javob yo'q.

14. Ilmiy adabiyotlarda amaliy tajribaga asoslangan mantiqiy qarorlar, ketma-ket dalillar asosida yaratilgan usullar:

- a) intuitiv usullar;
- b) "sog'lom aql" usullari;
- v) ilmiy-texnik yondashuv usullari;
- g) to'g'ri javob yo'q.

15. Quyidagi qaysi qabul qilingan qarorlarning samaradorligini chuqur baholash uchun siz asosiy qator, daqiqalar, eng kichik kvadratlar usullarini qo'llashingiz mumkin:

- a) iqtisodiy-statistik;
- b) tashkiliy-tartibga soluvchi;
- v) ijtimoiy-psixologik;
- g) to'g'ri javob yo'q.

16. Har bir menejment funksiyasi aniq, hayotiy qarorlar bilan bog'liqmi yoki yo'q:

- a) ha;
- b) yo'q.

17. Menejmentdagi qarorlarni tasniflash maqsadga muvofiqmi:

- a) ha;
- b) yo'q.

18. Qarorlar ijrochilarga etkazilmasa, qarorlar bajarilmaydimi:

- a) ha;
- b) yo'q.

19. Qayta aloqa tizimi orqali uning ijrochilar tomonidan hayotga tadbiq etilishi to'g'risida xabar olinmaguncha, qarorni amalga oshirish tugallanmaydimi:

- a) ha;
- b) yo'q.

20. Bilim va ko'nikmalar majmui rahbarning vakolatini ko'rsatmaydimi:

- a) ha;
- b) yo'q.

Quyidagi 21-dan 30-gacha bo'lgan savollarga batafsil javob bering.

21. Menejmentda qanday qaror qabul qilinadi?

22. Menejmentdagi qarorlar uchun asosiy talablar qanday?

23. Menejmentda qarorlar, masalan, mezonlar bo'yicha qanday tavsiflanadi?

24. Menejment qarorlarini ishlab chiqishning qaysi usullarini bilasiz?

25. Qaror qabul qilish uchun qanday ma'lumotlar muhim deb hisoblanadi?

26. Menejment qarori nima?

27. Qaysi qaror eng maqbul deb hisoblanadi?

28. Nima uchun menejment qarorlarini amalga oshirishning ayrim shakllari mavjud?

29. Menejment qarorlarining samaradorligini qanday aniqlash mumkin?

30. DSS (qarorlarni qo‘llab-quvvatlash tizimi) nima?

Seminar

1. Nazorat savollari

5.1.1. Menejmentda qaror qabul qilish nima?

5.1.2. Rejalashtirishda o‘ziga xos qarorlarning misollarini keltiring.

5.1.3. “Tashkilot” funksiyasini bajarishda qaysi muhim qarorlarni qabul qilish mumkin?

5.1.4. “Motivatsiya” funksiyasini bajarishda eng bo‘lmaganda kamida uchta qaror qabul qilish bo‘yicha misollar keltiring.

5.1.5. “Nazorat” funksiyasini bajarishda amalga oshirish mumkin bo‘lgan qarorlar haqida nima bilasiz?

5.1.6. Qarorlarning asosiy talablarini (kamida beshta) belgilang.

2. Munozara savollari

5.2.1. Qarorlarni mezonlari va turlariga muvofiq tasniflarini ayting. Sizing fikringizcha menejmentda qarorlar qabul qilishda axloqiy mezonlar jamoaning munosabatiga qanday ta’sir qiladi?

5.2.2. Sizing fikringizcha, ijtimoiy qarorlar iqtisodiy qarorlardan qaysi jihati bilan farq qiladi? O‘zingizning javobingizni izohlang.

5.2.3. Tegishli ma’lumotlar nima? Nima uchun uni maqbul sanashadi? Uning maqbulligiga Siz rozimisiz? Javobingizni tushuntiring.

5.2.4. Qarorlarni amalga oshirish va uning samaradorligini baholash uchun qanday umumlashtirilgan sxemalar mavjud? Siz uchun nimasi bilan u qiziqarli?

5.2.5. Boshqaruv qarorini amalga oshirishda nafli va xarajatlar o‘rtasidagi munosabatlarning grafigini quring. Uni tushuntirib bering.

5.2.6. Qabul qilingan qarorlarning samaradorligini chuqur baholashda qanday usullar foydalanishda muhim. O‘z qarashingizni tushuntiring.

5.2.7. Boshqaruv faoliyatining mahsulini menejment qarorlarida ko‘rib chiqish

mumkinmi? O‘ziningizning javobingizni asoslang.

5.2.8. Qarorlar qabul qilish samaradorligini baholash bo‘yicha mutaxassislarining tavsiyalari qanday? Siz ularga rozi bo‘lasizmi? O‘zingizning holatingizni tushuntiring.

5.2.9. Sizning fikringizga ko‘ra, muammoni samarali hal qilishda ijtimoiy-psixologik, tashkiliy va ma‘muriy, va iqtisodiy-statistik usullarning qaysi bosqichini qo‘llash talab qilinadi? O‘z fikringizni izohlang.

5.2.10. Qabul qilingan qarorlarning samaradorligini baholash bo‘yicha mutaxassislarining tavsiyalari qanday? Sizning fikringizcha, qarorlarning osongina bajarish mumkin bo‘lganmi yoki haddan tashqari murakkab bo‘lganmi? O‘zingizning javobingizni izohlang.

3. Ta‘lim vaziyatlari

(16) “D” tashkiloti bozordagi o‘zining raqobatdoshlik afzalligini yo‘qota boshladi, bu esa u ishlab chiqaradigan kompyuterlarning raqobatbardoshlik darajasining pasayishiga, “E” tashkilotning bozoridan chiqib ketishiga olib keldi. “D” tashkilotni bozorining yana bir qismini muvaffaqiyatli bosib olish uchun, ishlab chiqariladigan kompyuterlarning aholi ehtiyojlariga mosligini e‘tiborga oluvchi to‘g‘ri boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish zarurdir, masalan, kompyuterlar monitoringining tuzilishini o‘zgartirish. Agar Siz “D” tashkilotining menejeri bo‘lsangiz ushbu holatda qanday boshqaruv qarorlarini ishlab chiqqan bo‘lar edingiz? Sizning qabul qilgan qaroringiz kompyuterlar sifatiga qanday ta‘sir qiladi?

(17) Siz qabul qilinadigan boshqaruv qarorlarining samaradorligini baholashingiz kerak. Siz uchta quyidagi muqobil variantni yaratdingiz:

- 1) qilingan xarajatga teng bo‘lgan qarorni amalga oshirishdan olingan naf;
- 2) bir muncha vaqtdan so‘ng xarajatlari olinadigan nafdan oshib ketadi;
- 3) bir muncha vaqt o‘tgach, olingan naflar xarajatlarni oshira boshlaydi.

Ushbu vaziyatni aniqlashtiring, Siz tomoningizdan qabul qilinadigan boshqaruv qarorlarining samaradorligini izohlang va grafigini quring.

5.3.3. (18) Tasavvur qiling, siz qandolat mahsulotlarini ishlab chiqarishga ixtisoslashgan kichik korxonaga ochdingiz va ishlab chiqarilgan kreker pishiriqlarini ish vaqtida eyishni yoqtirganlarga sotishni hohlaysiz, lekin pishiriq maydachalari ish paytida kompyuter oldida tannovul bilan klaviatura tugmachilari orasiga yopishib qoladi. Sizda tashkilotingiz mahsulotining boshqa assortimentlari bo'yicha qabul qilinadigan qanday qarorlar bor? Uchta muqobil variantni ko'rib chiqib o'zingizning tanlovingizni tushuntiring.

Asosiy xulosalar, tushunchalar, ta'riflar

Menejmentda qaror qabul qilish – bu muqobil variantlarni o'z ichiga olgan tan olingan tanlovdir. Masalan, tashkilot faoliyatini rejalashtirish asosida maqbul maqsadlarga erishish uchun turli xildagi iqtisodiy resurslarni qo'llash bo'yicha bir qator qarorlar mavjuddir.

Tashkilotning funksiyasini bajarishda uning har bir darajasidagi muammolarini, xususan: birmuncha samarali tuzilgan va yiriklashtirilgan faoliyatning muammolarini yoki aksincha, har xil bo'g'inlarni faoliyatning har xil turlari bo'yicha ajratishni hal qilish kerak.

Motivatsiya funksiyasini bajarishda bir qancha qaror qabul qilinadi, masalan:

1. Ishlovchilarning qanday ehtiyojlari ustuvor sanaladi?
2. Ushbu ehtiyojlarni tashkilotga eng yuqori darajada foyda keltiradigan qilib qanday qondirish mumkin? (tashkiliy cho'qqi deb nom olgan samarali model).
3. Ishlovchilarning mamnunlik darajasini oshirishga qanday yordam berish mumkin?

Menejmentning har bir funksiyasi o'ziga xos, muhim hayotiy qarorlar, masalan, “nazorat” funksiyasini bajarayotganda xodimlar mehnat faoliyati natijalarini qanday o'lchash muammolariga, har bir xodim faoliyatining ish natijalarini baholashni amalga oshirish muammolariga, standartlardan chetga chiqish paytida tuzatishlarni qanday kiritish haqidagi muammolarga qaratilgan hal qilinishi lozim bo'lgan muhim qarorlar bilan bog'langan.

Qarorlar muayyan talablarga javob berishi kerak, masalan:

1. ishonchlilik;
2. shakllanishning aniqligi;
3. amalga oshirishning haqiqiyliigi;
4. o'z vaqtidaligi;
5. tejamkorlik.

Qaror qabul qilish jarayoni uch bosqichdan iborat bo'lishi mumkin:

1. Qarorning zarurligini e'tirof etish (yechilishi lozim bo'lgan muammoni tan olish va tushunish);
2. Qarorni ishlab chiqish (muqobillarni ishlab chiqish, baholash va ularni tanlash);
3. Qarorni ijro etish (qarorning bajarilishini tashkil etish, uning tahlili va nazorat qilinishi, unga tuzatish kiritish zarurati kerak bo'lgan paytdagi qayta aloqasi).

VI BOB. XODIMLARNI BOSHQARISH TAMOYILLARI.

talaba VI bobni o‘rgangach quyidagilarni bilishi kerak:

mutaxassis - marketologlarni tanlashning asosiy xususiyatlari.

talaba quyidagilarga ega bo‘lish kerak:

mutaxassis – marketologlarning kasbiy yaroqliligini baholash.

talaba quyidagi ko‘nikmalarga ega bo‘lishi kerak:

mehnat motivatsiyasining maqbul tizimini loyihalash.

O‘quv qo‘llanmaning VI bobini o‘rganayotganda quyidagilar kerak:

- Menejmentning VI bobi bo‘yicha seminar va testlar banki uchun topshiriqni bajarish: nazorat savollariga javob berish, munozarali masalalarni muhokama qilishda, shuningdek, ta’lim vaziyatlarida, test sinovlarida qatnashish.

Mavzu bo‘yicha kurs ishi, referat, esse yoki taklif va tavsiyalar tayyorlash:

1. Tashkilot xodimlarini boshqarish tamoyillari.
2. Mutaxassis – marketologlarning kasbiy yaroqliligini baholash va tanlashning o‘ziga xos xususiyatlari;
3. Savdo tashkilotlarida menejer modeli;
4. Zamonaviy marketologning kreativ ta’limi (VI bobni yanada chuqurroq o‘rganishga qaror qilgan talabalar uchun).

Davlatning gullashi ham davlatning yiqilishi ham odamlarga bog‘liq.

Donolar bisotidan.

6.1. Mutaxassis – marketologlarning kasbiy muvofiqliligini baholash va tanlashning o‘ziga xos xususiyatlari.

Yaponiyaning eng omadli menejerlaridan biri Akio Moritaning tasdiqlashicha “hech qanday nazariya, dastur yoki hukumat siyosati tashkilotni muvaffaqiyatli qila olmaydi. Buni faqat odamlar amalga oshirishi mumkin”.

Odamlarni boshqarish barcha turdagi tashkilotlar uchun birinchi darajali ahamiyatga egadir.

Hozirgi vaqtda fan va amaliyot tomonidan xodimlarni boshqarish tamoyillari va uning tizimini qurish tamoyillari ishlab chiqilgan.

Birinchisi - bu qoidalar, xodimlarni boshqarish jarayonidagi menejerlar va rahbarlarning ishchi va xodimlar uchun namuna bo'lishi, o'rnak ko'rinishidagi asosiy qoidalari va me'yorlaridir.

Ikkinchisi - bu qoidalar, tashkilotning xodimlar boshqaruv tizimini shakllantirishda xodimlarni boshqarish jarayonidagi bo'linmalar rahbarlari va mutaxassislarining ishchi va xodimlar uchun namuna bo'lishi, o'rnak ko'rinishidagi asosiy qoidalari va me'yorlaridir.

Mutaxassislar xodimlar boshqaruvi tizimini shakllantirishga qo'yiladigan talablarni tasviflovchi asosiy tamoyillarga quyidagilarni kiritadi:

- xodimlarni boshqarish vazifasining ishlab chiqarish maqsadlariga muvofiqligi: majmuaviylik, tezkorlik;
- boshqaruv yo'nalishlarining maqbul nisbati: oddiylik; ilmiylik; ierarxiyalik;
- salohiyatli taqlidlar, ya'ni o'zaro almashuvchanlik;
- tejamkorlik; muvofiqlilik; barqarorlik;
- ilg'orlik; muxtoriyatli; ko'p tomonlamalik;
- istiqboli mavjudlik; shaffoflik; qulaylik.

Xodimlarni boshqaruv tizimining rivojlanish yo'nalishini belgilovchi, ya'ni, konsentratsiyalashuv (yiriklashuv), ixtisoslashuv, monandlik, moslashuvchanlik (egiluvchanlik), uzluksizlik, silliqlik, ritmlilik, bevositalik, tartiblilik va boshqalar, muayyan qarorni ishlab chiqish bo'yicha zaruriy axborotni maqsadli yo'naltirishga mo'ljallangan tamoyillardir.

Xodimlar boshqaruv tizimini yaratishning barcha tamoyillari o'zaro hamkorlikda amalga oshiriladi va ularning birlashuvi ko'plab omillarga bog'liq.

Avvalombor, ishlab chiqarish muammolarini hal qilish uchun zarur bo'lgan xodimlarni joy-joyiga qo'yish kerak. Ishlovchilarni joy joyiga qo'yishda ular ish

vaqtida qanday vazifalarni hal qila olishi va bu ishlarning jamiyat uchun qanday foydali tomonlari mavjudligi to'g'risida tashkilot batafsil bilishi kerak.

Buning uchun xodimlarni boshqarishning asosiy poydevori hisoblanadigan ishlarning mazmunini tahlil qilish amalga oshiriladi.

Mutaxassisliklar bo'yicha keng ko'lamli baholash xodimlarni saralash to'g'risida, qabul qilish, tanlash, uning ishbilarmonligini baholash, kasbga yo'naltirish, mehnatga moslashuvi uchun, o'qitish tizimini tashkil etishga, nizolarni, ziddiyatlarni boshqarishga, o'zgarishlarga, ish mavqei uchun, kasbiy rivojlanish va agar kerak bo'lsa, uning xavfsizligini ta'minlash maqsadida zarur hollarda uni vazifasidan ozod etishda qaror qabul qilish uchun asos yaratadi.

Xodimlarni yollash to'g'risida qaror qabul qilishdan oldin uning tashkilotdagi bo'sh lavozimga qo'shilishi ijobiy ekanligiga e'tibor qaratish lozim: bu ish joyini kamaytiradi, kasbiy rivojlanishiga yordam beradi, kadrlar siyosatini yanada shaffof qiladi va hokazo.

Ammo buning salbiy jihati ham bor, masalan, jamoada raqobat va keskinlik, tanlash imkoniyati va boshqalar kamayadi. Tashkilot jamoasidan tashqarida xodimlarni jalb qilish kamroq afzalliklarga ega va kamchiliklardan holi emas, ular orasida, masalan, sinov davrining yuqori bo'lish xavfi mavjud.

Xodimlarning madaniyati tashkilotning ko'pchilik a'zolari baham ko'rgan umumiy e'tiqod va qadriyatlarga asoslanadi. Xodimlarni boshqarish tizimini yaratish tamoyillari milliy madaniyatga bog'liq emas. Xodimlarni yollash, ish motivatsiyasi, yetakchilik uslubi ko'p jihatdan milliy madaniyatga bog'liq.

Mutaxassislar tashkiliy madaniyatning turli darajalarini aniqlaydilar, masalan:

1. Yuzaki - (sub'ektiv madaniyat - boshqaruv madaniyati yoki yetakchilik uslubini shakllantirish asosi);
2. Yuza ostida (madaniyat, mahrum bo'lgan haqiqat);
3. Chuqur - (madaniyat uning shakllanishini, saqlanishini, tashqi moslashuv va ichki munosabat qarori bilan o'zgarishni o'z ichiga oladi).

U milliy xususiyatlarga mos keladigan 7 ta (tashkilotning o'z a'zolari oldidagi majburiyatlari, faoliyatini baholash, martabani rejalashtirish, nazorat tizimi, qarorlar qabul qilish, javobgarlik darajasi, odamlarga qiziqish) tashkiliy o'zgarishning qiyosiy tahlilidan foydalanadi va uning natijalari "Z" turidagi madaniyatni yaratadi.

Bu yondashuv tashkilotlar faoliyatining xalqaro umumbashariylashuviining zamonaviy sharoitlarida ayniqsa jozibadordir. Marketing mutaxassislarining kasbiy salohiyatini tanlash va baholashning o'ziga xos xususiyatlarini belgilashdan oldin, tashkilotning marketing va menejmentining o'rnini qisqacha ko'rib chiqamiz.

(6.1-rasmga qarang). Tashkilotni yaxlit tizim sifatida ko'rib chiqishda marketing va menejment butun tarkibiy qism ekanligini aniq ko'rsatib turibdi.

Endi marketing mutaxassislari faoliyat turlarini ko'rib chiqamiz:

Tashkilotning marketing imkoniyatlarini o'rganish, marketing dasturlarini, qisman biznes-reja, strategik, taktik, operatsion rejalar ishlab chiqish va amalga oshirish.

1. Tashkilotning bozor sharoitlarini tahlil qilish va baholash, shu jumladan:

- tashkilot faoliyatiga halaqit beradigan marketing muhiti omillarini baholash va saralash va ularning eskirishi;

- muayyan bozorlarda ishlash tavakkalchiligining darajasini, noaniqlik sharoitlari va xatar chegaralarini aniqlash;

- muayyan bozorlarda tashkilot faoliyatining mumkin bo'lgan afzalliklarini ekspert baholash;

2. Baholash bilan maqsadli bozorlarni tanlash:

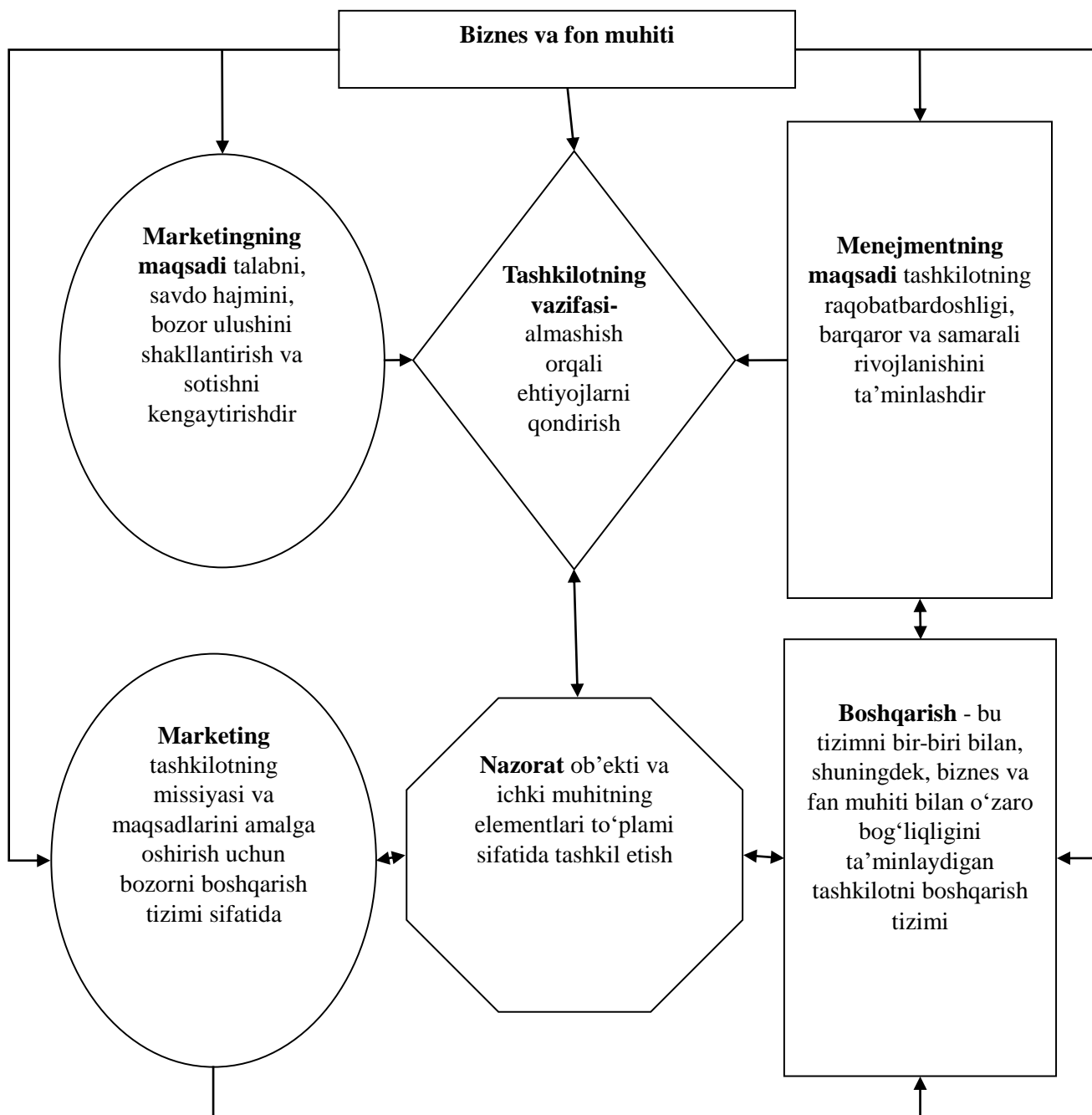
- talab va bozorga kirish ehtimoli;

- maqsadli segmentlarning shakllanishiga ta'sir etuvchi ijobiy va salbiy omillar va ularning rivojlanishi shartlari;

- bozorning yangi segmentlarida mahsulotga bo'lgan talab va ushbu ehtiyojlarni shakllantirish;

3. Usullarni tanlash bilan kompleks marketing strategiyasini ishlab chiqish:

- narxlar darajasini baholash;
- tovarlarni bozorga chiqarish va ularni iste'molchiga ilgari surish jarayonini boshqarish;



6.1- rasm. **Tizimli-maqsadli yondashuv orqali tashkilot marketing va menejmenti munosabatlarning chizmasi.**

- mahsulot va xizmatlarni sotishni boshqarish;
- xizmat ko'rsatish (maxsus xizmatlar);
- aloqa vositalari, reklama vositalari va resurslardan foydalanish samaradorligini baholash.

Marketing bo'yicha mutaxassisni tanlashning o'ziga xos xususiyati, avvalambor, uning shaxsiga yo'naltirilganligidadir, chunki mavqei nafaqat oliy ta'limda olgan bilimlarning butunligini, balki, ma'lum bir fikrlash turini ham talab qiladi.

Marketing mutaxassisi tashkiliy ko'nikmalarga ega bo'lishi, o'z fikrlarini aniq ifoda eta olishi, odamlar bilan yaxshi muomala qilishi, muzokara olib borishi, mazmuni va qiyinligini aniqlashi kerak. Ofis ishining asoslarini bilgan holda, u hujjatlar bilan tez va oqilona ishlashi kabi quyidagilarni uddalay olishi kerak: uslubiy tavsiyalarni ishlab chiqishi, turli xil so'rovlarga javob berishi, o'z vakolatiga kiradigan masalalar bo'yicha mustaqil ravishda yozma fikr bildirishi kabilar. Shuningdek, muhim tashabbuskorlik, mas'uliyat, jamoada ishlash qobiliyati, shuningdek, chet tilini yaxshi bilish, kompyuter ko'nikmalari singari xususiyatlarga ega bo'lmog'i lozim. Eng munosibini tanlashda barcha talablarga javob beradigan nomzodlarning kasbiy mosligini baholashning keng tarqalgan usuli - bu marketing bo'yicha mutaxassis faoliyatiga imkon qadar yaqin sharoitda talabgorlarni sinovdan o'tkazish. Sinov nafaqat tanlangan xodimning ish sharoitlariga muvofiqligini isbotlash uchun xarakterning bir yoki bir nechta xususiyatini o'lchash imkoniyatini beradi, balki ba'zan juda qiyin bo'lgan bunday yozishmalarni ishonchli tarzda isbotlashi kerak.

Yetuk bozor iqtisodiyoti mutaxassislari bunday muvofiqlikni isbotlash uchun quyidagi majburiy talablarni qo'yadilar²¹: **1.** Faoliyat jarayonini sinash va tahlil qilish ish uslubini va marketing bo'yicha mutaxassisning ancha murakkab ishini yuqori sifatli bajarish uchun zarur bo'lgan ko'rsatkichlarni aniqlashi kerak;

²¹ Ф.Котлер. Управление маркетингом: Сокр. Пер.с.англ. - М., Экономика.

2. Sinov kamida bir nechta xarakterli ko'rsatkichlarni o'lchashi kerak;
3. Ushbu belgi haqiqatan ham ishning sifati bilan bog'liqligini va mutaxassis-marketolog uchun muhimligini isbotlash kerak.

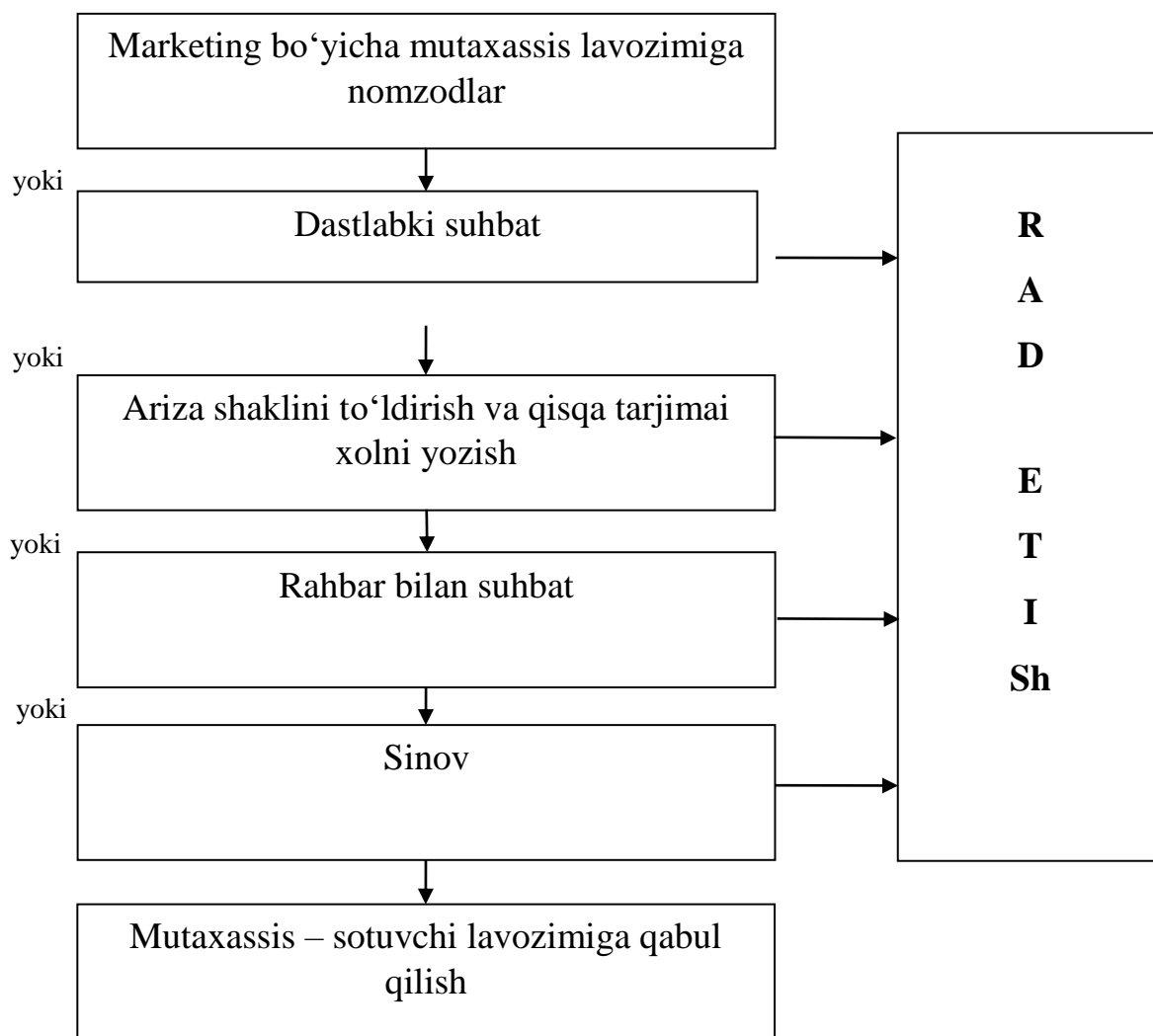
Muayyan talablar yoki shartlar bo'yicha mutaxassisni tanlashning tegishli usuli tanlov usuli ish uslubining alohida muhim elementlariga mos keladigan talabgorning o'ziga xos qobiliyatlarini aniqlaydigan aniqlik darajasini belgilaydi. Sinovni ikki marta o'tkazish tavsiya etiladi: yollashdan oldin va sinov muddati muvaffaqiyatli tugaganidan keyin (taxminan 6 oydan keyin). Sinov natijalari sir saqlanadi. Yollash to'g'risidagi qaror ularni ko'rib chiqmasdan qabul qilinadi. Qabul qilingan marketing bo'yicha mutaxassis minimal ish tajribasiga ega bo'lmaguncha, ular oshkor qilinmaydi. Marketing mutaxassisining kasbiy muvofiqliligini baholash faqat olti oydan so'ng amalga oshiriladi va keyin ushbu baholash natijalari o'sha paytgacha sir saqlanib qolgan testlar natijalari bilan taqqoslanadi. Kelajakda tanlov bo'yicha qaror qabul qilish uchun faqat ma'lum bir tajribaga ega bo'lgan mutaxassis-marketologning ko'rsatkichlariga mos keladigan testlar qo'llaniladi. Keyinchalik, mutaxassis – marketolog lavozimini egallashni istagan har bir kishi faqat ushbu sinovdan o'tgan testlardan foydalanadi.

Marketing bo'yicha mutaxassislarni tanlashda, qoida tariqasida tanlov jarayonining quyidagi tartiblari tavsiya etiladi (6.2-rasmga qarang).

Marketing mutaxassisi lavozimiga nomzodlarni tanlash, odatda, tashkilotda tashkil qilingan xodimlar zahirasiidan amalga oshiriladi, ammo tashqaridan taklif ham qilinishi mumkin. Ariza beruvchi bilan dastlabki suhbatni o'tkazishdan oldin, uni marketing bo'yicha mutaxassisning lavozim tavsifi bilan tanishtirish tavsiya etiladi: unda u quyidagilarni bilishi kerakligi ko'rsatiladi.

- uning faoliyatiga tegishli qonunlar, farmonlar, buyruqlar, farmoyishlar, tartibga soluvchi hujjatlar va me'yoriy hujjatlar;
- xo'jalik yuritishning bozor usullari;
- marketing va reklama asoslari;

- mehnatni tashkil etish va boshqarish;
- mikroiqtisodiyot, statistika, ekonometrika asoslari;
- rejalashtirilgan ishlarni tashkil qilish va ishlab chiqish tartibi:- strategik, taktik va operatsion rejalar;



6.2- rasm. Marketing bo'yicha mutaxassisni tanlash jarayoni chizmasi.

- biznes rejalar;
- mehnat, moddiy va moliyaviy harajatlar standartlari;
- hisobot berish tartibi;
- tashkilot ko'rsatkichlarini hisobga olish va tahlil qilish usullari;
- ratsionalizatorlik takliflari, ixtirolar, yangi uskunalari va texnologiyalarni joriy

etishning iqtisodiy samaradorligini aniqlash usullari;

- qoidalar;
- ichki mehnat qoidalari;
- mehnat muhofazasi;
- xavfsizlik texnikasi, sanoat sanitariyasi va gigienasi, yong'in xavfsizligi, fuqaro muhofazasi.

Mutaxassis - marketolog g'ayratli, ijobiy, xushmuomalali, talabchan va vertikal marketing tizimiga mos bo'lishi kerak.

Ish ta'rifida marketologning funksional vazifalari, huquqlari, mas'uliyati va ish sharoitlarini batafsil belgilanishi kerak [www.kadrovik.ru saytiga qarang].

Dastlabki suhbatni har xil yo'llar bilan, xodimlar bo'limida ham, to'g'ridan-to'g'ri marketing bo'yicha mutaxassisning ofisida ham o'tkazish mumkin. Agar suhbat muvaffaqiyatli amalga oshirilgan bo'lsa va murojaat etuvchi ijobiy taassurot qoldirgan bo'lsa, unga ariza shaklini to'ldirish, qisqa rezyumeni yozish va kerakli hujjatlar va ma'lumotnomalarni taqdim etish tavsiya etiladi.

Taqdim etilgan hujjatlarni sinchkovlik bilan tekshirish va agar u talablarga javob bersa, u holda test o'tkazish kerak. Sinovlar psixologlar va xodimlar mutaxassislari tomonidan kasbiy salohiyatni baholash uchun ishlab chiqiladi: bilim, qobiliyat, aql-zakovat, mutaxassis-marketologning samarali faoliyati uchun zarur bo'lgan belgilardir, masalan:

- ijodiy salohiyat;
- merchendayzingga (savdo-sotiq, tijorat) muvofiqlik;
- rahbarlar bilan o'zaro munosabatlardagi qiyinchiliklar - bo'ysunuvchilar, boshqa xodimlar;
- hokimiyat;
- tashkilotchilik qobiliyatlari mavjudligi;
- ziddiyatli belgilari;
- o'zgarishlar va stressga moslashish;

- boshqa mezonlar.

Agar talabgorning test savollariga javoblari qoniqarli bo'lsa, u kasbiy darajaga mos keladi va ikkala tomon ham mehnat shartnomasini imzolaydilar.

Mutaxassis-marketologning kasbiy muvofiqliligini baholash uning faoliyati natijalariga ko'ra amalga oshiriladi. Ushbu natijalar, eng avvalo, iste'molchilar va ishlab chiqaruvchilarning manfaatlarini uyg'unlashtirish asosida raqobat muhitida tashkilotning barqaror ishlashi va rivojlanishida ifodalanadi.

Agar mutaxassis tashkilotning barcha tuzilmalari faoliyatini ishbilarmonlik va tashkilotni har tomondan o'rab turuvchi fon muhitidagi o'zgarishlarni hisobga olgan holda to'g'ri tahlil qilsa, muvofiqlashtirsa va tartibga solsa, bozor imkoniyatlarini, uning kon'yunkturasini, ehtiyojlari va talablarini, ularning dinamikasini va shunga muvofiq ravishda tashkilotning strategiyasini to'g'ri aniqlasa, kasbiy muvofiqlilikni baholash shiddatli raqobat oldida ijobiy bo'ladi.

A'lo bahoga ega bo'lish uchun marketing mutaxassisi mahsulot turlarini rivojlantirish bo'yicha takliflarni o'z vaqtida va samarali ravishda tayyorlashi kerak.

Narx-navo siyosatini to'g'ri belgilash, mahsulotlarni (xizmatlarni) sotishga ta'sir etuvchi omillarni hisobga olgan holda tarqatish kanallarini to'g'ri tanlash, aloqa siyosatini maqbullashtirish, strategik, taktik va operatsion rejalashtirish dasturlarini ishlab chiqishda faol ishtirok etish, tashkilotning marketing faoliyati samaradorligini aniq belgilash.

Marketing bo'yicha mutaxassisning kasbiy faoliyat turi bo'yicha kasbiy maqsadga muvofiqligini baholash tavsiya etiladi, masalan:

1. iqtisodiy va boshqaruv, shu jumladan, loyihalarni rejalashtirish;
2. axborot-tahliliy;
3. tovar - ishlab chiqarish;
4. sotish va tarqatish (operatsion marketing);
5. joylashishni aniqlash va joylashtirish (rasm yaratish);
6. moliyaviy va kredit tavakkalchiligini boshqarish (xavflarni sug'urtalash va

(yoki) uning darajasini pasaytirishga yo'naltirilgan marketing faoliyati majmui);

1. Elektron marketing (axborot tizimlari, shu jumladan internet orqali marketing faoliyati).

Baholashda sub'ektivlikka tushmaslik uchun iqtisodiy, statistik, tashkiliy, ma'muriy va ijtimoiy-psixologik usullardan foydalanish tavsiya etiladi. Bu nafaqat marketing bo'yicha mutaxassisning kasbiy malakasini muvaffaqiyatli tanlab olish va xolisona baholash, balki mehnatni rag'batlantirishning maqbul tizimini muvaffaqiyatli ishlab chiqish uchun ham juda muhimdir.

6.2. Mehnatni motivatsiyalashning maqbul tizimini loyihalashtirish tamoyillari.

Xodim jamoaga moslashgandan va kasbiy vazifalarini bajarish uchun zarur tajribani to'plaganidan so'ng, uning ish natijalari baholanadi va turli xil motivatsiya tizimlari qo'llaniladi. Mavjud motivatsiya nazariyalari, mutaxassislarning fikriga asoslanib, biz mehnatni rag'batlantirishning maqbul tizimini ishlab chiqishda quyidagi tamoyillarni tavsiya etishimiz mumkin:

1. Yo'l-yo'riqlar, ko'rsatmalar ijrochilarni aniq maqsad va vazifalarga qaratgan holda aniq, oqilona shakllantirilishi kerak. Mehnatni rag'batlantirish, agar ijrochilar tashkilotning maqsadlari va o'zlarining vazifalarini tushunsalar, samarali bo'ladi. Bundan ham yaxshisi, agar maqsad va vazifalarni ishlab chiqishda ijrochilarning o'zlari qatnashgan bo'lsa, unda ular bajarilishi kerak bo'lgan ishlarni yaxshiroq tushunishadi. Agar motivatsiya shakllari qanchalik oqilona bo'lmasin, agar xodim nimaga erishish kerakligini va qanday vazifalarni hal qilishni bilmasa, ular kerakli natijalarga olib kelmaydi. Shuning uchun ijrochilar uchun aniq, teran va erishish mumkin bo'lgan (haqiqiy) maqsad va vazifalarni belgilash kerak.

2. Mukofotlar nafaqat o'zaro bog'liq, balki maqsad va vazifalarga ham bog'liq bo'lishi kerak. Ijrochi o'z ishining muayyan natijalari bilan qanday mukofot olishini oldindan bilishi kerak. Kutish nazariyasini bilish va qo'llash maqsadga muvofiqdir.

3. Ishning natijalari to'g'risida ochiq va to'liq ma'lumot kerak, chunki oshkoralik kuchli rag'batlantiruvchi omil hisoblanadi. Har bir ijrochining natijalarini xabardor qilish raqobatni rivojlantirish uchun qulay muhit yaratib, ishni rag'batlantirishi mumkin. Butun jamoaning ish natijalari to'g'risidagi ma'lumotlar, albatta, agar u sog'lom mikroiklimga ega bo'lsa, ishchilar orasida tegishlilik va javobgarlik hissini yaratadi. Ish natijalari bo'yicha mukofotlar to'g'risida hisobot berish va ularning o'lchamidagi ob'yektiv farqni tushuntirish shaxsiy xodimlar orasida norozilik va adolatsizlik hissining oldini olishga yordam beradi.

4. Fikr-mulohazani tashkil qilish va o'rnatish. Menejer ijrochilarga ishonishi, ularni o'rgatishi va javobgarlikdan qo'rqmasliklari, tavakkal qilmasliklari, o'ziga ishonishlari, ortiqcha ishlamasliklari va ishni bajarish uchun zarur resurslarga ega bo'lishlari kerak. Bularning barchasini faqat fikr-mulohazalar mavjud bo'lsa bilish mumkin.

5. Samarali faoliyat uchun qulay shart-sharoitlarni yaratish: qulay xona yoruqligi, havo harorati, bevosita ish joyining estetikasi, uning to'liq jihozlanishi, qiziqishi, mehnat jarayonining jozibadorligi. Ko'pincha, mehnat samaradorligiga ta'sir qiluvchi, hal qiluvchi omillar, texnik vositalar, texnologiya, ishlab chiqarish jarayonini tashkil qilish bo'lib qoladi, chunki mehnat unumdorligi har doim ham insonga bog'liq emas.

6. Ma'naviy va moddiy rag'batlantirishning maqbul uyg'unlashuvi. Albatta, hozir ko'pchilik moddiy rag'batlantirishni afzal ko'radi, ammo u ma'naviy rag'batlantirishning ahamiyatini kamaytirmaydi. Bunda mukofot ijrochining obro'sini e'tirof etishi, qiziqarli, mas'uliyatli vazifaga ishonish kabi muhim rolni o'ynashi mumkin. Ba'zida maqtov, hatto ma'qul keladigan tabassum ko'proq natijalarga olib keladi .

7. Har bir ijrochiga yakka holatda yondashish. Xodimning shaxsiy fazilatlarini bilish va hisobga olish muhimdir: qobiliyatlar, hislar, shaxslararo aloqalar (og'zaki va og'zaki bo'lmagan, rasmiy va norasmiy), temperament (sangvinik, xolerik, melanxolik, flegmatik), ma'lum bir xodimning qadriyatlari va boshqa fazilatlarini. Bularning

barchasi unga ustuvor ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan motivatsiya omillarini aniqlaydi.

Mehnatni maqbul rag'batlantirish tizimlarini (MMRT) loyihalashda atrofdan ta'sir etuvchi fon muhitining ta'siriga e'tibor berish kerak, masalan:

1. Siyosiy vaziyat: MMRT mamlakatning, mintaqaning va boshqalarning umumiy siyosiy jihatlarini hisobga olishi kerak. (ish tashlashlar va boshqalar mavjudligi);
2. Huquqiy muhit: MMRT mavjud qonunlar, qarorlar, farmoyishlar, ko'rsatmalar va boshqa huquqiy jihatlarni hisobga olishi kerak;
3. Iqtisodiy muhit: mehnat bozorida vaziyatni, inflyasiyani hisobga olgan holda, MMRT shtatdagi, mintaqadagi va boshqalardagi umumiy iqtisodiy sharoitlarga yo'naltirilishi kerak;
4. Ijtimoiy ma'lumot: MMRT ijtimoiy infratuzilma holatini, ya'ni oliy va o'rta maxsus ma'lumotli marketing mutaxassislarini bitiruvchilarini hisobga olishi kerak. Savdo holatini, tovar ayirboshlash o'sishining omillarini baholashga alohida e'tibor qaratish lozim. Ijtimoiy kelib chiqishi o'zgaruvchan ijtimoiy qadriyatlar, munosabat, kutish, axloq, hozirgi zamonda kuchaygan milliy tuyg'ular, iste'molchilar huquqlarini himoya qilish harakatining rivojlanishi va boshqalar.

MMRTni loyihalashda muayyan tashkilotning manfaatlari haqida unutmashimiz kerak. Tashkilot joylashgan hayot aylanishini hisobga olish, tashkilot uchun eng qimmatli bo'lgan xodimning ishini rag'batlantirish, xodimlarning faoliyatini takomillashtirishida ishtirok etish istagini qo'llab-quvvatlash, tashkilotning istiqboliga kuch, ta'sir, yetakchilik, o'z-o'zini boshqarish va rahbarlik MMRT tashkilot faoliyatining umumiy strategiyasiga mos kelishi kerak.

Test

1. "Hech qanday nazariya, dastur yoki hukumat siyosati tashkilotni muvaffaqiyatli qila olmaydi. Buni amalga oshirish mumkin faqat odamlar ... "- deb aytgan odam:
 - a) Maks Veber;
 - b) Maykl Meskon;

v) Li Iakotska;

g) Akio Morita.

2. Hozirgi kunda xodimlarni boshqarish bo'yicha ilm-fan va amaliyot tomonidan quyidagi tamoyillar ishlab chiqilgan:

a) xodimlarni boshqarish;

b) xodimlarni boshqarish tizimini yaratish;

v) xodimlarni o'zgartirish;

g) to'g'ri javob yo'q.

3. Uzluksizlik, davriylik, moslashuvchanlik, egiluvchanlik, ixtisoslashish kabi tamoyillar qaysi rivojlanish yo'nalishlarini belgilaydi:

a) xodimlarni rejalashtirish;

b) xodimlarni boshqarish tizimi;

v) xodimlarning axloq-odob jarayoni;

g) to'g'ri javob yo'q.

4. Xodimlarni boshqaruv tizimini yaratishning barcha tamoyillari:

a) o'zaro hamkorlikda amalga oshiriladi;

b) ko'plab omillarga (ayniqsa, tamoyillarning birlashuviga) bog'liq;

v) oldingi javoblar to'g'ri;

g) to'g'ri javob yo'q.

5. Xodimlarni boshqarishning asosiy poydevori (qirra burchakli tosh) nima:

a) maksimal foyda;

b) ishlarning mazmunini tahlil qilish;

v) mehnat bozori bilan aloqada bo'lish;

g) a + b javoblar to'g'ri.

6. Tashkilotdagi bo'sh ish o'rinlari lavozimlariga xodimlarini ishga olishning afzalliklariga quyidagilar mansubdir:

a) birmuncha kengroq imkoniyatli tanlovlar;

b) korxonaga uchun yangi turtkilar (impuls);

v) qo'nimsizlikning qisqarishi;

g) to'g'ri javob yo'q.

7. Tashkilot tashqarisida xodimlarni jalb qilishdagi kamchiliklar quyidagilarni o'z ichiga oladi:

a) raqibning yoki kuchlanishning yuzaga kelish ehtimoli;

b) sinov muddatidagi xatarning yuqori darajasi;

v) tanlov imkoniyatlarini kamaytirish;

g) xodimlarni ishga qabul qilish bevosita ehtiyojni qoplaydi.

8. Har bir tashkilotning uzoq muddatli muvaffaqiyati quyidagilarga bog'liq:

a) kerakli vaqtda xodimlar ko'laminin mavjudligi;

b) kerakli ko'nikmalarga ega bo'lgan xodimlarning zaruriy joylarda mavjudligi;

v) xodimlarning soni va ularning kayfiyati;

g) to'g'ri javob yo'q.

9. Tashkilot xodimlarining madaniyati birinchi navbatda nimalarga bog'liq ?

a) tashkilotda qabul qilingan xatti-harakatlarning shakllari;

b) tashkilot rahbariyati tomonidan belgilanadigan qoidalar;

v) tashkilot a'zolarining ko'pchiligi tomonidan taqsimlangan ishonch va qadriyatlar;

g) tashkilot xodimlarining ma'lumotlari va ishlab chiqarishning o'ziga xos xususiyatlari.

10. Tashkilot xodimlarining xizmat vazifalariga quyidagilar kiradi:

a) hokimiyat vakolatlarini taqsimlash;

b) xodimlarni o'qitish;

v) tashkiliy tuzilmadagi o'zgarishlar;

g) tashkilotdagi nizolarni boshqarish.

11. Quyidagi menejment konsepsiyalari milliy madaniyatga bog'liq emasmi:

a) mehnat motivatsiyasi;

b) xodimlarni tanlash;

v) yetakchilik uslubi;

g) xodimlarni rejalashtirishga tizimli yondashuv.

12. Marketolog-mutaxassislar tanlovining o'ziga xos xususiyatlari uning shaxsiyatiga yo'naltirilgan emasmi ?

a) ha; b) yo'q.

13. Marketolog-mutaxassislar merchendayzingga (savdo-sotiq, tijoratchilik) muvofiq kelishi kerakmi ?

a) ha; b) yo'q.

14. Nomzodlarning kasbiy muvofiqliligini baholash usulining tanlash uchun bir muncha barcha talablarga to'g'ri keladiganlari qaysilar ?

a) so'rovnoma asosida;

b) imtihon;

v) og'zaki sinov;

g) test.

Quyidagi 15 dan 22 gacha bo'lgan savollarga batafsil javob bering:

15. Hozirgi payda xodimlarni boshqarishning qaysi asosiy tamoyillari fan va menejment amaliyoti tomonidan ishlab chiqilgan ?

16. Nima uchun xodimlar ishining tahlili menejmentning poydevori (qirrali burchakli tosh) deyiladi ?

17. Har bir tashkilotning uzoq muddatli muvaffaqiyatiga qaysi omillarga (xodimlarni boshqarishga tegishli bo'lgan) bog'liq?

18. Kimlar marketologlar hisoblanadi ?

19. Nima uchun marketolog mutaxassislar tanlovining o'ziga xos xususiyatlari ularning shaxsiy fazilatlariga yo'naltirilgan hisoblanadi?

20. Merchendayzing (tijoratchilik) o'zida nimani namoyon qiladi?

21. Nima uchun marketolog mutaxassis merchendayzingga (tijoratchilikka) mos bo'lishi kerak?

22. Tovar aylanishi nima?

23. Xodimlar bilan ishlashning asosiy vazifalari quyidagilar hisoblanadi:

- a) o‘z-o‘zini tashkil etish;
- b) hamkorlik;
- v) muvofiqlashtirish;
- g) axborotni uzatish;

24. Menejment tashkilotlari a‘zolari o‘rtasidagi munosabatlar tizimida me‘yorlarni qurishning asosiy tamoyillariga quyidagilar mansub:

- a) qonuniylik va ilmiylik;
- b) insonparvarlik va demokratiya;
- v) teng huquqlilik;
- g) an‘anaviylik va moslashuvchanlik;

25. Tashkilot xodimlarining madaniyati quyidagi xossalari bilan bir-biridan farq qiladi:

- a) kuch-quvvat;
- b) universallik;
- v) norasmiylik;
- g) barqarorlik;

26. “_____ boshqalarga o‘zingiz nima deb o‘ylayotganingizni qilmang, sizga nima kerak bo‘lsa, ularning ta‘mi har xil bo‘lishi mumkin”, - degan “Oltin qoidalar” ning muallifi kim hisoblanadi:

- a). A. Smit;
- b). B. Shou;
- v) P.Draker;
- g) F. Bekon;

27. Yangi xodimni tashkilotga kiritish bosqichida tashkiliy muhitda bir vaqtning o‘zida uchta vazifa hal qilinishi kerak:

- a) jamoaga moslashish;
- b) kiruvchi shaxsda eski axloqiy qoidalarni chiqarib tashlash;
- v) tashkilotning ishida unga qiziqish uyg‘otish;

g) unga yangi axloqiy qoidalar berish;

28. Shaxsga nisbatan munosabat bo'yicha unga ta'sir qiladigan axborotni tizimlash-tirishning ichki omillariga nima kiradi ?

a) unga tanish bo'lgan signallar;

b) uzatiladigan signalning jadalligi;

v) signallarning harakatlanishi;

g) signalning rangi;

29. Qabul qilinadigan xodim uchun menejer tomonidan xulosa chiqarishga ta'sir qiladigan tavsiflarning uchta guruhini ajrating:

a) ehtirosni paydo qiladigan vaziyat;

b) jismoniy tavsiflar;

v) ijtimoiy tavsiflar;

g) "xodimning o'ziga tegishli" (anketasi bo'yicha) tavsiflar;

30. Xodimlarni samarali boshqarishning muhim tomoni bo'lib maqbullikning uch turi hisoblanadi:

a) ishdan zavq olish;

b) ish haqi;

v) ishdan qoniqish;

g) tashkilotga sodiqlik ;

Seminar

1. Nazorat savollari

6.1.1. Nima uchun xodimlarni boshqarish barcha tashkilotlar uchun birinchi darajali ahamiyatga ega?

6.1.2 Xodimlarni boshqarish tizimini shakllantirishga qo'yiladigan talablarni tavsiflovchi asosiy tamoyillarga nimalar kiradi?

2. Munozara savollari

6.2.1. Sizing fikringizcha, mutaxassis marketologlarning asosiy faoliyat turlari nima?

- 6.2.2. Marketolog mutaxassislarni tanlab olishning o'ziga xos xususiyatlari nimalar-
ni o'z ichiga oladi ? O'z holatingizni tushuntiring.
- 6.2.3. Mehnatni motivatsiyalashning maqbul tizimini loyihalashtirish tamoyillari
haqida aytib bering. Ularda nimani ko'rasiz va nimani ko'rmaysiz?
O'zingizning javobingizni tushuntiring.
- 6.2.4. Mutaxassislar tomonidan kiritilgan istiqbollilik, shaffoflilik, qulaylik tamoyil-
lari to'g'risida, xodimlarni boshqarish tizimini shakllantirishga qo'yiladigan
talablarni tavsiflovchi asosiy tamoyillar haqida qanday fikrdasiz? O'z
holatingizni tushuntiring.
- 6.2.5. Bo'sh lavozimlarga nomzodlarning kasbga yaroqliligini baholashni test
sinovlari vositasida amalga oshirilishining hozirgi tendensiyasini qanday
baholaysiz? Mutaxassislarning kasbiy yaroqliligini masalan, marketolog -
mutaxassislarni baholash va ularni tanlash, tizimini takomillashtirishga
qanday tavsiyalar bergan bo'lar edingiz ?
- 6.2.6. O'zingizning nuqtai - nazaringiz bilan mehnatni motivatsiyalashning maqbul
tizimini loyihalashtirish tamoyillaridan eng umidli bo'lganlarini ta'riflashga
urinib ko'ring.
- 6.2.7. Tasavvur qiling, marketolog mutaxassisi sifatida ishlashni xohlaysiz, unda
siz uchta a) kichik; b) o'rtacha; c) juda katta ko'lamli har xil tashkilotlar-
ning qisqacha ta'rifini tuzishingiz va topshirishingiz kerak. Bu tashkilotlar
to'g'risidagi qisqacha ta'riflar bir-biridan nimasi bilan farq qiladi? Nima
deb o'ylaysiz va nima uchun?

3. Ta'lim vaziyatlari

- 6.3.1. (19) Siz tomoningizdan ish joyini tanlab olish haqida qaror qabul qilish uchun
tushuncha bo'lsa unda lavozim yo'riqnomasini tuzing, keyin internetdan,
masalan quyidagilarni toping: [http:// www. gulomov.sp.uz/dolgnost/mened.
htm.](http://www.gulomov.sp.uz/dolgnost/mened.htm), uni o'rganing va takomillashtirish yuzasidan o'z taklifingizni ishlab
chiqing.

6.3.2.(20) Siz, menejer yoki mutaxassis marketolog lavozimini qo‘lga kiritdim deb taxmin qiling, endi siz afzallik uchun mehnat motivatsiyasining maqbul tizimlarini ishlab chiqishning qaysi tamoyillari asosida motivatsion nazariyaga nima berasiz. E’tibor qaratasizmi? Nima uchun?

Asosiy xulosalar, tushunchalar, ta’riflar

Xodimlarni boshqarish barcha tashkilotlar uchun birinchi darajali ahamiyatga ega, chunki xodimlar eng asosiy iqtisodiy resurslardan biri hisoblanadi, u tashkilotning asosi, uning mavjudligi, shuningdek, uning boyligidir. Har qanday tashkilot, uning rahbarlari har bir xodim haqida ularni samarali boshqarish uchun juda ko‘p bilishi va ko‘plab ish qilishlari kerak. Xodimlarni boshqarish jarayonini bir butunlik sifatida ko‘rmaslik lozim, chunki hamma odamlar bir-biridan farq qiladi, har xil, shuning uchun ham ularning har biriga alohida yondashuv talab qilinadi. Tashkilotda insonni boshqarish juda muhimdir, chunki u o‘ta murakkab, mas’uliyatli, muhim, hattoki, tashkilot faoliyati uchun uning taqdiriga javob beradigan jarayondir. Ko‘plab mutaxassislar xodimlar boshqaruv tizimini shakllantirish ustida tinimsiz mehnat qiladi. Xodimlarni boshqaruv tizimining asosiy tamoyillariga ko‘ra, ular tarkibiga quyidagilar kiradi: majmuaviylik, tezkorlik, oddiylik, ilmiylik, tejamkorlik, samaradorlik va boshqalar.

Menejment har bir xodimning turli tomonlarini ko‘rib chiqishi kerak, masalan: muayyan ishni bajaruvchi xodim; guruhdagi xatti-harakatlarda ma’lum bir (ijobiy yoki salbiy) rolni o‘ynovchi rasmiy va (yoki) norasmiy guruh a’zolari; o‘zining malakasini muntazam oshirib boradigan va shu orqali yangi bilimlarga ega bo‘ladigan, tashkilotdagi xodimlarni boshqarish tamoyillariga o‘z xatti-harakatlarini mos ravishda o‘zgartiradigan, hurmatga sazovor inson sifatidagi mutaxassis.

Shaxsiy tajribadan saboq chiqarib, xodim, odatda, tashkiliy muhitga moslashadi va o‘zining odob-axloqini o‘zgartiradi. Tashkilotning menejeri va rahbari mutaxassisning xulq-atvorini tashkilotning maqsad va vazifalaridan kelib chiqib, uning munosabatini ijobiy tomonga o‘zgartirishga samarali erishishi mumkin.

Mutaxassis marketeolog faoliyatining asosiy turlari haqida aniqroq ma'lumotga ega bo'lish uchun, uning lavozim yo'riqnomasini ko'rib chiqamiz.

Lavozim yo'riqnomasi

Marketolog (www.xodimlar.uz)

1. UMUMIY QOIDALAR

- 1.1. Marketolog lavozimiga oliy kasbiy (iqtisodiy yoki muhandis-iqtisodiy) ma'lumotga va marketing sohasida ish tajribasiga ega bo'lgan shaxslar safidan tayinlanadi.
- 1.2. Marketologni lavozimga tayinlash va uni ozod qilish tashkilot bosh direktori ning buyrug'i bilan amalga oshiriladi.
- 1.3. Marketolog tahliliy qobiliyatga, kelajakni ko'ra bilish va uni rejalashtirish qobiliyatiga, shuningdek, aloqa-muomala qobiliyatlariga ega bo'lishi va uni uddalay olishi kerak.
- 1.4. Marketolog bilishi kerak:
 - yuqori turuvchi rahbarlarning tashkiliy va ma'muriy direktiv hujjatlari;
 - tashkilotning me'yoriy-huquqiy hujjatlarini, uning marketingi bo'yicha uslubiy materiallarni va bozor sig'imini, imkoniyatlarini moliyaviy-iqtisodiy baholash;
 - bozor kon'yunkturasini o'rganish va bozordagi talabop mahsulotlarning istiqbolini ishlab chiqish;
 - reklama ishini tashkil etish;
 - ommaviy axborot vositalari bilan ishlash usullari va yo'llari;
 - reklama hujjatini ko'rib chiqish va tayyorlash tartibi;
 - bozorga chiqariladigan mahsulotlarning asosiy texnologik va qurilmaviy xususiyatlarini, ularning tavsifini, shuningdek, iste'mol xossalarini, ularning mahalliy va xorijiy turdosh mahsulotlardan afzallik va kamchilik jihatidan farqini;
 - kompyuter texnologiyalari va operatsion tizimlarini;

- ichki mehnat qoidalarini;
- mehnatni muhofaza qilish qoidalari va me'yorlari.

1.5. Marketolog lavozim yo'riqnomasi bo'yicha o'z faoliyatini boshqaradi.

1.6. Marketolog bevosita savdo-sotiq bo'limi boshlig'iga bo'ysunadi.

1.7. Marketologning ishda yo'q paytida (mehnat ta'tili, kasallik va h.k.) uning vazifalarini vaqtincha bajarib turish, vakolatli tegishli huquqlarga ega bo'lgan va majburiyatlarning noto'g'ri bajarilishi uchun javob beradigan, yuklatilgan mas'uliyatga sidqidildan yondashadigan tayinlangan shaxs tomonidan amalga oshiriladi.

2. FUNKSIONAL MAJBURIYATLARI

Marketolog:

2.1. Mahsulotlar uchun iste'mol talabining o'zgarish dinamikasini, turdosh turdagi mahsulotlarga bo'lgan talab va taklif nisbatini, raqobatlashuvchi iste'mol mahsulotlarining texnik va boshqa sifatlarini shakllantiruvchi asosiy omillar bo'yicha tadqiqotlar olib boradi.

2.2. Bozor segmentini o'rganish, narx-navoning shakllanishi va ularning iste'molchi larga ma'qul kelishi, yangi bozorlarni ochish orqali savdo-sotiq istiqbollari va sotuv kanallari, reklama samaradorligini baholash, raqobatchilar faoliyati va boshqalar bilan bog'liq bo'lgan marketing tadqiqotlarini amalga oshiradi.

2.3. Narx - navo chegaralarini va mijozlarning ehtiyojlarini tahlil qiladi.

2.4. Reklama tadbirlari o'tkazilish strategiyasini ishlab chiqishda qatnashadi.

2.5. Ommaviy axborot vositalarida reklama tadbirlarining o'tkazilishini, ya'ni bevosita pochta tarqatish, internet va boshqalarni nazorat qiladi.

2.6. O'zining imkoniyati bilan yoki boshqa tashkilotlar tomonidan matbuot reklama materiallarining chiqarilishini tashkil qiladi, matbuot reklama materiallarining dizayni bo'yicha va ularning rivojlanish tarixi to'g'risida taklif va ma'lumotlar beradi, ushbu materiallar zahiralarning o'z vaqtida to'ldirilib borilishini nazoratga oladi.

2.7. Reklama kompaniyalarining samaradorligini tahlil qiladi.

3. HUQUQLAR

Marketolog quyidagi huquqlarga ega:

3.1. Tashkilotning tuzilmaviy bo‘linmalari rahbarlaridan o‘z vazifalarini bajarish uchun, mutaxassislarni va boshqa ishchilarni, shuningdek, o‘zining lavozim majburiyatini bajarish uchun zarur bo‘lgan ma’lumotlarni va hujjatlarni so‘rash.

3.2. Zarur bo‘lgan hollarda tashkilotga boshqa korxonalar, tashkilotlar, muassasalar tomonidan o‘z vakolatlari doirasiga kiruvchi ishlab chiqarish, xo‘jalik faoliyati masalalarini tezda hal qilish uchun vakillik qilish.

4. JAVOBGARLIK

Marketologning javobgarligi:

4.1. O‘zining xizmat vazifalarini noto‘g‘ri bajarganligi yoki bajarmaganligi uchun xizmat yo‘riqnomalariga binoan ko‘rib chiqiladi.

4.2. Tashkilotning ishbilarmonlik obro‘sig, shuningdek, uning ish faoliyatiga moddiy zarar yetkazganligi uchun javobgarlik.

4.3. Tijorat sirlarini oshkor qilganligi uchun javobgarlik.

4.4. Rahbarlarning ko‘rsatmalarini, farmoyishlarini va buyruqlarini bajarmaganligi uchun javobgarlik.

5. MEHNAT SHARTLARI

5.1. Marketolog ishining tartibi tashkilotning ichki mehnat qonunchiligi qoidalariga muvofiq belgilanadi.

5.2. Ishlab chiqarish zaruratiga qarab, marketolog xizmat safarlariga (shu jumladan, mahalliy ahamiyatga ega bo‘lgan) ham borishi mumkin.

Yo‘riqnoma bilan tanishdim: _____
(imzo) (to‘liq ismi-sharifi)

" ____ " _____ 20__y.

VII BOB. HOKIMIYAT, TA'SIR YETAKCHILIK, O'ZINI-O'ZI BOSHQARISH VA RAHBARLIK

VII bobni o'rgangandan so'ng, talaba bilishi kerak:

- a) hokimiyat shakli;
- b) ta'sir;
- v) yetakchilikning asosiy nazariyasi.

quyidagilarni uddalay olishi kerak:

Menejning organik funksiyalarini va yetakchilik uslublarini ish sharoitlariga moslashtirishni aniqlash.

quyidagi ko'nikmalarga ega bo'lishi kerak:

o'zini-o'zi boshqarish.

VII bobni o'rganayotganda talaba:

- menejment bo'yicha o'quv qo'llanmaning VII bobini o'qishi lozim.
- VII bobda master-klass va testlar bankining topshirig'ini bajarishi lozim: nazorat savollariga javob bering, munozarali savollarni muhokama qilishda, vaziyatlarni o'rganishda, test sinovlarida ishtirok eting. Quyidagi mavzular bo'yicha yozma ish, referat, insho yoki kurs ishlarini tayyorlang:

1. Kuch va ta'sirning shakllari;
2. Shaxsiy va tashkiliy kuch manbalari;
3. Yetakchilik va amaliy menejment ko'nikmalarining asosiy nazariyalari;
4. O'z-o'zini boshqarish;
5. Organik yetakchilik funksiyalari;
6. Yetakchilik uslubini ish sharoitlariga moslashtirish (VII bobni chuqurroq o'rganishga qaror qilgan talabalar uchun).

Odamlar ustidan hokimiyat ularga xizmat qilish orqali olinadi.

V. Kuzen

7.1. Hokimiyat va ta'sirning shakllari

Hokimiyat har qanday tashkilotning muvaffaqiyati uchun zarurdir. Tashkilotning vakolati bu tashkilotning iqtisodiy resurslaridan foydalanish va tashkilotning yoki uning bir qismining harakatlarini tashkilotning vazifalari va maqsadlariga erishishga yo'naltirish uchun cheklangan huquqdir.

Dj. K. Gelbreyt biroz boshqacha ta'rif beradi: "Hokimiyat - bu bir odamning yoki butun guruhning o'z maqsadlarini boshqalarga yuklash qobiliyatidir. Hokimiyatning mavjudligi uchta savolni tug'diradi:

- 1) kim bunday kuchga ega? (bu har doim ham shunday emas);
- 2) u qanday maqsadlarda ishlatiladi?
- 3) qanday qilib boshqalarning roziligi yoki itoatkorligiga erishish mumkin?

Hokimiyat tadqiqotchilari, masalan I. French, B. Reven, K Xaylzlar hokimiyat shakllarining eng maqbul tasnifini ishlab chiqdilar:

1. Majburiyatga asoslangan hokimiyat, ehtimol, eng salbiydir. Yetuk bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, majburan kuchga ega bo'lgan tashkilotlar mehnat unumdorligi pastligi va mahsulotning eng yaxshi sifati bilan ajralib turadi. Masalan, Fred Lutans shunday deydi: "_____ majburlash bo'ysunuvchini vaqtincha bo'ysunishiga olib kelishi mumkin, ammo u nomaqbul yon ta'sirlarni - qattqlik, qo'rquv, xushomad va begonalashuvni keltirib chiqaradi. Bu, o'z navbatida, mehnat unumdorligining pasayishiga, ishdan norozilikka va yuqori ishchilar almashinuviga olib kelishi mumkin".

2. Taqdirlashga asoslangan hokimiyat - bu hokimiyatning eng samarali shakllaridan biri, ammo bu yerda ham kamchilikliklar mavjud. Masalan, odamlarning ehtiyojlari o'ziga xosdir: kimdir mukofot sifatida taqdim etilsa, boshqasi baholanmaydi. Har bir tashkilot resurslari cheklangan va ko'plarni mukofotlashga qodir emas va har doim bu yoki boshqa mukofot jamoaga qanday taassurot qoldirishini bilmaydi.

3.Ekspert hokimiyati (oldingisining o'zgarishi) - xodim, ya'ni, mukofotlanayotgan odam darhol ehtiyojni qondiradigan yoki zavqlanadigan maxsus bilimga ega deb hisoblaydi. Hokimiyatning bu shakli vakolatlar hokimiyati deb ham ataladi.

4. Huquqiy (an'anaviy) hokimiyat bu urf-odatlariga asoslangan ta'sirdir. Bo'ysunuvchi rahbarning buyruq va ko'rsatmalar berishga qonuniy huquqi bor deb hisoblaydi. Ba'zi mutaxassislar faqat an'anaviy hokimiyatga ishonish mumkin emas deb hisoblashadi, chunki bu, shubhasiz, muammolarni keltirib chiqaradi va zamona-viy mehnatkashning o'z ishi bilan bog'liq bo'lgan tashkilotdagi ishtiroki, ba'zi tadbirlarda qatnashishi kabi qadriyatlariga zid keladi.

5.Namunaviy hokimiyat (o'rnak bo'luvchi hokimiyat) bu shaxsiy xususiyatlariga asoslangan ta'sir bo'lib, bu bo'ysunuvchini rahbarga jalb qilish, ixtiyoriy ravishda undan namuna olish va xuddi shunday bo'lishga intilishdir.

Har qanday kuchning majburiy unsuri, uning xususiyatlaridan biri bu - ta'sir qilishdir.

Ta'sir - bu odamning xulq-atvori, o'zgaruvchan munosabati va boshqalarning yoki bir guruh odamlarning namunaviy hokimiyatning eng ko'zga ko'ringan xususiyati xarizma (iste'dodli insonning yuqori shaxsiyati; deyarli gipnostik ravishda boshqalarga ta'sir qilish qobiliyati) yordamida ta'sir qilishdir.

Xarizma yetakchi shaxsning xususiyatlariga yoki uning tarafdorlarini jalb qilish qobiliyatiga asoslangan ta'sirdir. Shuningdek, u ko'rsatma beruvchi yoki doklad qiluvchi (referent) hokimiyat deb ham ataladi.

Ushbu turdagi hokimiyatning asosida mantiq emas, an'ana emas, balki taniqli shaxsning shaxsiy fazilatlari yoki qobiliyatlari kuchi yotadi. Xarizmatik shaxsning ayrim xususiyatlarini ajratib ko'rsatish mumkin:

- bu shaxsning tarqatadigan va unga bo'ysunuvchilarni quvvatlaydigan energiya almashinuvi;
- ko'pincha ta'sirchan ko'rinish, lekin mutlaqo ko'rkam emas, faqat mukammal ushlab turish qobiliyatidir;

- xarakterning mustaqilligi, o‘zini-o‘zi ta’minlash;
- takabburliksiz o‘z shaxsiyatini hayratga solishning maqbul hissi;
- har doim munosib va ishonchli tarzda ushlab turish, yig‘ilgan vaziyatga egalik qilish.

Xodimlar tez-tez ularga o‘xshash bo‘lishni xohlaydigan o‘ziga xos xususiyat larga ega bo‘lganlarning ta’sirini boshdan kechirishadi.

Shuni ta’kidlash kerakki, hokimiyatning turli shakllari alohida va mustaqil ravishda mavjud emas. Har qanday tashkilotda ularning o‘zaro aloqasi, o‘zaro samimiyat mavjud. Masalan, quyida ko‘rsatilganidek, turli xil hokimiyat manbalari mavjud:

- Hokimiyat munosabatlari zanjiri, bu yerda bitta manba boshqasiga o‘tadi: iste’molchi - mulk egasi - menejer – marketolog – bevosita ijrochi.
- Bir hokimiyat manbai boshqa hokimiyat manbai paydo bo‘lishi va ishlashi uchun zaruriy shart yoki asos bo‘lib xizmat qilishi mumkin: davlat hokimiyati mamlakatimizda ishlab chiqarish vositalariga egalik huquqining va menejer hokimiyatining paydo bo‘lishi uchun asos bo‘lgan.
- Bir hokimiyat manbai to‘g‘ridan-to‘g‘ri yoki bilvosita boshqalarning ta’siriga vositachilik qiladi: bozor hokimiyati ishlab chiqarish jarayonini xaridorlarning manfaatlariga bo‘ysunadigan mulk egasining hokimiyati orqali amalga oshiriladi.
- Mulk egasining samarasiz hokimiyati ishlab chiqaruvchi ustidan bozor hokimiyatining zaiflashishiga olib kelishi mumkin.
- Turli xil hokimiyat manbalari bir-biriga nisbatan “o‘rnini bosuvchi” sifatida harakat qilishi mumkin, masalan, davlat hokimiyati va bozorning iqtisodiy muomaladagi hokimiyati yoki “to‘ldiruvchi” sifatida, masalan, mulk egasining hokimiyati va boshqaruvchining hokimiyati bo‘lishi mumkin. Ko‘pincha, ba’zi holatlarda bir xil hokimiyat manbalari bir-birini almashtirishi mumkin, boshqa holatlarda esa to‘ldiruvchi vazifasini bajaradi (bir-birini to‘ldiradi).

Shunday qilib, ushbu bo'g'inlarning umumiy holatida hokimiyat tizimi, shuningdek, uning ichida alohida tashkilotning faoliyati ham, umuman iqtisodiy tizim ham shakllanadi. Bir hokimiyat munosabatlari chegaralarini o'zgartirish boshqasining chegaralarini o'zgartirishga olib keladi. Hokimiyatning tashkiliy asoslarida qaror qabul qilish, taqdirlash, majburlash, iqtisodiy resurslarni boshqarish, aloqalar va ma'lumotlarga ega bo'lish kabi hokimiyatlarini o'z ichiga oladi.

Tashkilotning raqobatbardoshligi, uning samarali faoliyati ma'lum darajada kimga, qay darajada, qanday chegarada, qanday qilib hokimiyatni ishlatishiga bog'liq; ishlab chiqarish va tijorat faoliyatining qanday turlari bo'yicha kuch cheklanadi, hokimiyat nimaga yo'naltirilganligi va u qanday imkoniyatlarni yaratadi. Mavjud hokimiyat tizimi tartib va samaradorlikka olib kelishi yoki tashkilotning betartibliigi va bankrotligiga olib kelishi mumkin. Va bu, avvalambor, tashkilot rahbariga bog'liq.

7.2 Yetakchilikning asosiy nazariyasi

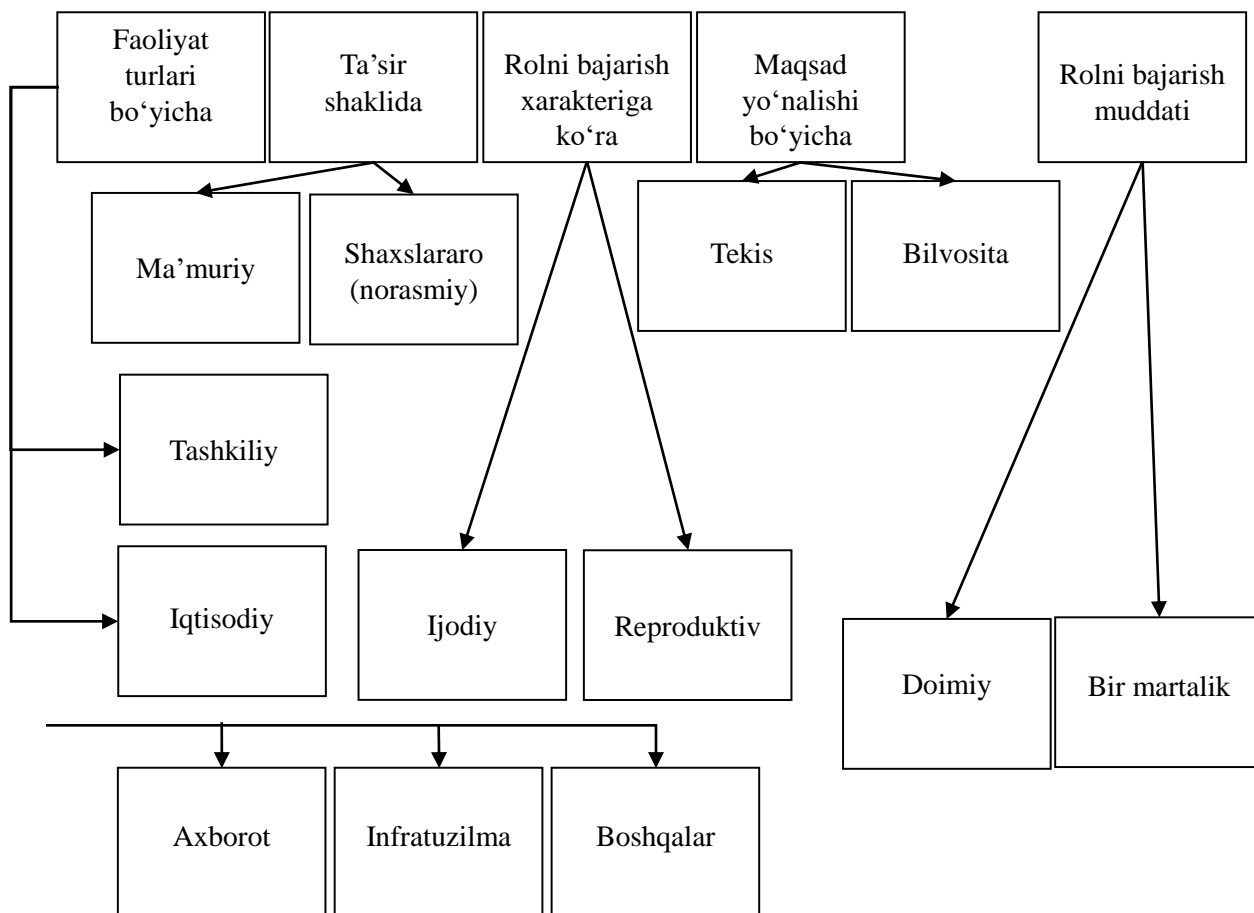
Yetakchi tashkilotni boshqarishda asosiy rol o'ynaydi va yetakchilik esa boshqaruv tojidir!

Tashkilot rahbari-rasmiy yoki norasmiy rahbarlik va yetakchilikni samarali amalga oshiradigan, alohida ijrochilarga yoki guruhlariga ta'sir ko'rsatadigan, tashkilotning maqsadlariga erishish va uning vazifasini bajarishga qaratilgan sa'y-harakatlarini boshqaradigan shaxs.

Yetakchilikni anglash uchun izdoshlar va yetakchining maqsadlari o'rtasida muvofiqlik bo'lishi kerak. Tashkilotning yetakchisi, aktyor singari, har bir muayyan vaziyatda oldindan belgilangan rolni o'ynaydi, lekin unda shaxsiy talqinni amalga oshiradi. Har bir rol yaxlit xatti-harakatlarning faqat bitta jihati sanaladi. Menejmentdagi "rol" tushunchasi kutish nazariyasi bilan bog'liq (rolni kutish, rol ziddiyatlari, rol keskinliklari, shaxslararo munosabatlar).

Menejmentda rol - bu ma'lum bir faoliyatni uning ijrochisi, shuningdek, boshqa rollar bilan bog'liq bo'lgan xulq-atvor to'plamidir. Yetakchi - menejerning ideal

modeli turli xil rollarning o‘zaro maqbul birlashuvi bilan tavsiflanadi (7.1-rasmga qarang).



7.1-rasm. **Rahbarning “roli” ni tasniflash**

Axloqshunos olimlar samarali yetakchining muhim talqinlarini aniqlash uchun uchta yondashuvni qo‘lladilar, buning asosida quyidagi yetakchilik nazariyalari ishlab chiqildi:

1. Shaxsiy fazilatlar nuqtai nazaridan “buyuk insonlar nazariyasi” deb nomlangan yondashuv;
2. Xulq-atvor yondashuvi - yetakchilik xatti-harakati tushunchasi;
3. Vaziyatli yondashuv.

Yetakchi, odatda, juda ko'p turli xil holatlarga duch keladi, ular muayyan rolni o'ynashlari kerak, ba'zida birdaniga bir nechta, ammo ko'pincha bitta aniq rol ustunlik qiladi. Yetakchi tashkilotning maqsadlari integratsiyasini maksimal darajada amalga oshiradi.

Yetakchilikning asosiy nazariyalari rollarni muvaffaqiyatli bajarish uchun quyidagi shartlarni ajratib turadi:

- barcha rollarni o'zaro bog'liq va dinamik ravishda bajarish kerak;
- faoliyatning rol tuzilmasi aniq bo'lmasligi kerak: rollarning bir-biridan ajralmas va birdamlikka egaligi;
- rollarning har biri rivojlanishda, doimiy ravishda o'zgarib turadigan va dinamik ravishda yaxshilanishi kerak.

Tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyatini ta'minlash uchun rahbarning maqomi va uning o'zini tutish uslubi, shaxsiyati, ma'lumoti, tajribasi, obro'si, o'ziga xos sharoitlari, mavjud manbalari, ishonchli, ishonarliligi, mas'uliyatli va uyushgan bo'lish qobiliyati bilan belgilanadi (ko'plab olimlar, masalan, R. Stogdill, R. Mann, U. Bennis va boshqalar 40 dan ortiq yetakchilik xususiyatlarini namuna qildilar).

Rahbar o'z faoliyati samaradorligini oshirish uchun o'zini-o'zi boshqarish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak.

7.3. O'z-o'zini boshqarish

Boshqalarni boshqarishni istagan rahbar, o'z-o'zini boshqarishni o'rganish istagi inson boshqarishni o'rganishni boshlaydigan manba ekanligini bilishi kerak.

O'z-o'zini boshqarish - bu o'zini - o'zi boshqarish yoki tashkilotni yaratish san'ati; vaqt va kuchni tejash uchun kundalik faoliyatda tasdiqlangan usullardan maqsadli va izchil foydalanish demakdir.

Rahbar har doim tizimning bir qismi bo'lishi kerak bo'lgan boshqaruvning an'anaviy tushunchasidan farqli o'laroq, o'z-o'zini boshqarish o'z-o'zini tashkil etadigan yoki tabiiy fanlar nuqtai nazaridan qo'llovchi tizimlar (vaqt va makonda siqilgan, o'z-o'zini yo'q qiladigan) bilan shug'ullanadi. O'z-o'zini boshqarishda

menejerlar tizimda ham, tashqarida ham bo'lishi mumkin; tashqi menejer uchun kuzatilgan yoki boshqariladigan vaziyat voqealar gorizontining orqasida yashiringan.

O'z-o'zini boshqarishning mohiyati har bir menejerning (yaxshi ma'lum bo'lgan) shaxsiy o'zini-o'zi yaxshilash va "tizimlar" bilan ishlashda, umuman o'z-o'zini boshqarishning mutlaqo yangi jihati va xususan, mustaqil menejer sifatida vazifalarni, usullarni, xususiyatlarni va boshqalarni hisobga olishdir.

O'z-o'zini boshqarish asosan ijtimoiy menejment nazariyalari va usullaridan kelib chiqqan bo'lib, ular ko'pgina afzalliklar va kamchiliklarga ega. Yaqin vaqtgacha uning sub'ekti menejment va menejment tushunchalarining mutlaq o'ziga xosligini hisobga olgan holda menejment bilan shug'ullanuvchi shaxslarning o'z-o'zini rivojlanishi bilan sun'iy ravishda toraytirildi.

Biroq, bozor infratuzilmasi sharoitida ishlash va demokratlashtirish va nomarkazlashtirish usullarini yanada rivojlantirish, shuningdek, har qanday chegaralarning doimiy shaffofligini hisobga olgan holda, jamoani boshqarishning ko'plab usullarining samarasizligi sabablari va sharoitlarini chuqur tahlil qilish, noaniqlik sharoitida ishlash usullarini aniqlash va hokazolar kabi yo'nalishlar yaratildi, masalan, mohiyatni hisobga olgan holda o'zini boshqarish.

Teng huquqli mijozlar, kichik korxonalar, filiallar, global bozor va boshqalar bilan ishlash tarmoq rejasining chiziqli-funksional tuzilmalaridagi buyruqdan ancha farq qilishi aniq bo'ldi.

O'z-o'zini boshqarishning mohiyati bir qator tamoyillarga, namoyon bo'lish shartlariga, asoslariga, g'oyaviylikka asoslanadi²²:

1. Spontanlik. Ushbu tamoyil, mulkchilik shakllaridan qat'i nazar, muayyan bozor segmentlari va tegishli boshqariladigan tizimlar sharoitida tendensiyalarning paydo bo'lishi va kuzatilgan ta'sir dalillarining paydo bo'lishini ta'minlaydi. Ushbu

²² О.С.Наумов, Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс М, изд-во «Зеркало»

tamoyilni hisobga olish ma'murlar – menejerlar, tadbirkorlar, menejerlar va jarayon ijrochilarining xatti-harakatlarida aniqlikni talab qiladi.

2. Tizimning “cho‘kishi”. O‘z-o‘zini boshqarishni amalga oshirishda ushbu tamoyil, odatda, amaliy tizim shakllanishi jarayonidan oldin, ya’ni aniq izchil ravishda amal qiladi.

3. O‘z-o‘zini tashkil etishning yo‘nalishi. Muhim tamoyil bo‘lib, bu o‘z-o‘zidan tashkil etiladigan vaqtincha gorizontall tizimlarning o‘z-o‘zidan yo‘naltirilgan o‘z-o‘zidan paydo bo‘lishi, o‘z-o‘zini tashkillashtiruvchi erkin bozorning davlat va korporativ tuzilmalarning monopolistik tabiatiga biznesni rivojlantirish boshlanishi dan oldin o‘zini - o‘zi tashkil etishiga e’tibor bermaslik yoki hisobga olishga asoslangan kuchli ta’sirdir.

4. Sun’iy boshlanish. Tadbirkorlar, ma’murlar, menejerlar, “suv ostida qolgan” tizimlar o‘z-o‘zini yo‘q qilish ta’sirini “to‘xtatish” uchun zarur bo‘lgan narsalar bilan bir muddat o‘zini - o‘zi ta’minlashi mumkin bo‘lgan bozor holatini hisobga olish yoki sun’iy ravishda “yaratish” kerak.

5. Resursni qo‘llab-quvvatlash. Ushbu tamoyilni amalga oshirishda bir nechta fikrlarni hisobga olish kerak:

- a) o‘zini - o‘zi boshqarish, aniq gorizontall tizimni yaratib, uni o‘zi aniqlashga imkon berishi kerak, ya’ni, menejer bir muncha vaqt kuzatuvchi bo‘lishga majbur;
- b) o‘ziga xos yumshoq tizim resurslar va xizmatlarni o‘z-o‘zini ta’minlash, mehnatni o‘z-o‘zidan oqlash, gorizontall tuzilishdagi ishtirokchilar soni va ularning o‘zaro bog‘liqligi vaqtincha o‘zaro bog‘liqlikni rivojlantirish bilan bog‘liq zarur vazifalarni o‘z-o‘zidan hal qiladi;
- v) o‘zini-o‘zi boshqarishning rivojlanishi bilan ochiq tizim o‘zini - o‘zi tugatishga qodir, tegishli natijalarga erishmasdan yoki resurs ta’minotining etishmasligi natijasida olinishi mumkin;
- g) deyarli ochilgan tizim, o‘z-o‘zidan ichki vazifalarni anglagan holda, o‘z-o‘zini amalga oshirgandan so‘ng qolgan oldingi tamoyillar doirasida ma’lum bir ishni

zudlik bilan yakunlay oladi, yakuniy natijalarga qiziqmaydi.

O'z-o'zini boshqarish san'atini o'zlashtirishning afzalliklari quyidagilardan iborat.

- kam vaqt bilan ishlashni muvaffaqiyatli bajarish;
- ish joyini va umuman mehnatni yaxshiroq tashkil etish;
- kamroq shoshilish va stress;
- ko'proq ishdan qoniqish;
- mehnatni faol rag'batlantirish;
- mehnat unumdorligining o'sishi;
- malaka oshirish; ish yukining kamayishi;
- funksiyalarni bajarishda xatolar sonini kamaytirish;

O'z-o'zini boshqarish biologik omilni, shu jumladan, har bir kishi uchun individual ishlashning tabiiy ritmini va shaxsiy bioritmni ham hisobga oladi, bu yetakchi uchun juda muhimdir.

Rahbarning jamoa rahbari sifatidagi zamonaviy qarashining o'ziga xos xususiyati shundaki, u innovatsion tashkiliy madaniyatning asoschisi, tashkilotdagi izchil o'zgarishlarning asosiy tashabbuskori sifatida ko'riladi. Zamonaviy rahbarning eng muhim xususiyatlari:

- kasbiylik;
- jamoani boshqarish qobiliyati;
- qulay psixologik muhitni yaratish va qo'llab-quvvatlash istagi va boshqalar.

O'z-o'zini boshqarish rahbarning organik funksiyalarini bajarish va yetakchilik uslubini ish sharoitlariga moslashtirish samaradorligini oshirishga yordam beradi.

7.4. Organik menejment funksiyalari va yetakchilik uslubini ish sharoitlariga moslashtirish

Menejment nazariyotchilari va amaliyotchilari menejerning quyidagi organik funksiyalarini ajratishni tavsiya etadilar:

- 1. Vakolatni berish va ularni ijrochilar o'rtasida taqsimlash;**

2. Belgilangan ish uchun javobgarlikni belgilash;
3. Menejment qarorlarini qabul qilish;
4. Qarorlarni ishlab chiqishda menejmentning iqtisodiy-statistik, tashkiliy-ma'muriy va ijtimoiy-psixologik usullarini qo'llash;
5. Xodimlarning faoliyatini monitoring qilish;
6. O'z ishini jonlantirishda bo'ysunuvchilarning tashabbusi va mustaqilligini rag'batlantirish;
7. Ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish va mehnat, axborot va boshqa manbalar o'rtasida maqbul nisbatlarni o'rnatish;
8. Ziddiyatli vaziyatlarning oldini olish va hal qilish va boshqalar.

Samarali yetakchilik uslubini aniqlash uchun yetakchining organik funksiyalarini o'rganish qadimgi davrlarda boshlangan. Ammo, tizimli asosda tadqiqotlar XX asrning 30-40-yillarida amalga oshirila boshlandi va to'rtta ilmiy yondashuvda shakllandi:

1. Shaxsiy;
2. Xulq-atvor;
3. Vaziyatli ;
4. Birlashtirilgan.

Menejmentda yetakchilik uslubining turli xil ta'riflari mavjud. Masalan, Amerika maktabi uslubni o'z maqsadlariga erishish jarayonida xodimlar bilan bo'lgan munosabatlarda rahbarning umumiy xatti-harakati deb biladi. Evropa maktabi, xususan, nemis maktabi, yetakchilik uslubini yetakchi faoliyatining asosiy tarkibiy qismi deb va quyidagi omillar uslubga ta'sir qiladi, deb hisoblaydi: menejning shaxsiy tarkibi, xodimlarning malakasi, vaziyatdir.

Hozirda mutaxassislar yetakchilik uslubini tashkilotning vazifasini bajarishga yo'naltirilgan va menejment jarayonini amalga oshirishdagi ob'yektiv va sub'yektiv omillarga bog'liq holda yetakchi va jamoa o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning shakllari, vositalari va usullarining barqaror tizimi sifatida belgilaydilar.

Yetakchilik usullari ob'yektiv ravishda mavjud va rahbarga individual xususiyatlar bilan belgilanadigan uslubdan farqli o'laroq, odamga bog'liq emas.

Rahbarning ish uslubidagi shaxsiy fazilatlari atrof-muhit prizmasidan, boshqariladigan jamoaning ehtiyojlaridan, ishlab chiqarishni boshqarish vazifalaridan va boshqalardan kelib chiqadi.

Mahalliy va xorijiy mutaxassislar ikkita katta guruhni ajratib ko'rsatish mumkin bo'lgan yetakchilikni (menejmentni) ishlab chiqdilar.

- “bir o'lchovli” - faqat bitta omil tufayli;
- “ko'p o'lchovli” - har biri boshqasidan mustaqil bo'lgan va ular bilan birga amalga oshiriladigan bir-birini to'ldiruvchi yondashuvlar to'plami.

“Bir o'lchovli” boshqaruv uslubi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- avtoritar;
- demokratik;
- liberal.

Avtoritar menejment uslubi va uning “ekspluatatsion” va “xayrixoh” navlarining asosida Duglas Mak-Gregor “X” va “U” ning mashhur nazariyasi yotadi. “Ekspluatatsion” avtoritar uslub rahbarning bo'ysunuvchilarga ishonmasligi, ularning fikriga qiziqmasligi, hamma narsani yakka o'zi hal qilishi va har bir narsa uchun mas'uliyatni o'z zimmasiga olishi, bo'ysunuvchilarga faqat ko'rsatmalar berish va ularning ishlarini jazolash orqali boshqarish, bu ishlab chiqarish mojarosini rivojlantirish uchun shart-sharoitlarni yaratadi.

Yengil “xayrixoh” avtoritar uslub bilan rahbar o'z qo'l ostidagilarga beparvolik bilan munosabatda bo'ladi, qaror qabul qilishda ularning fikrlariga qiziqadi, garchi, u o'zini oqlashiga qaramay, o'z yo'lida harakat qilishi mumkin (agar bu namoyish korona tarzda amalga oshirilsa, psixologik iqlim yomonlashadi), bo'ysunuvchilarga, hatto cheklangan darajada ma'lum mustaqillik beradi. Ushbu yetakchilik uslubida jazo juda kam uchraydi.

Demokratik yetakchilik uslubiga ega bo'lgan tashkilotlar hokimiyatni markazlashtirmaslikning yuqori darajasi, qaror qabul qiluvchilarning faol ishtiroki, rasmiy vazifalarni bajarish ularga yoqadigan sharoitlarni yaratish bilan ajralib turadi va eng asosiysi, mukofot katta yutuqlarga erishishda egalik qiladi.

Amaliyotda turli xil demokratik uslublar mavjud:

1. maslahat;
2. ishtirokli.

Maslahat uslubida menejer haddan tashqari bo'ysunuvchilarga ishonadi, ular bilan maslahatlashadi va ular taklif qilgan barcha narsadan foydalanishga intiladi. Taqdirlash choralari orasida rag'batlantirish ustunlik qiladi va jazo faqat alohida holatlarda qo'llaniladi. Xodimlar bunday boshqaruv tizimidan qoniqishadi, garchi, aksariyat qarorlar yuqoridan taklif qilinsa ham, odatda, bunday rahbarga har tomonlama yordam berishga harakat qilishadi va kerak bo'lganda ma'naviy yordam berishadi.

Demokratik uslubning keng ishtiroki shuni ko'rsatadiki, menejerlar barcha masalalarda o'zlarining bo'ysunuvchilariga to'liq ishonadilar, har doim ularni tinglaydilar va barcha konstruktiv takliflardan foydalanadilar, keng qamrovli ma'lumot almashishni tashkil qiladilar va maqsadlarni belgilash va ularning bajarilishini nazorat qilishda bo'ysunuvchilarni jalb qiladilar.

Umuman olganda, ro'yxatga olingan menejment uslublari doirasida menejerlar va quyi bo'g'inlarning o'zaro ta'sirining quyidagi variantlari mavjud:

1. Rahbar qaror qabul qiladi va bo'ysunuvchilarga uni bajarish uchun buyruq beradi;
2. Rahbar qaror qabul qiladi va uni bo'ysunuvchilarga tushuntiradi;
3. Rahbar bo'ysunuvchilar bilan kelishgan holda qaror qabul qiladi;
4. Rahbar qo'l ostidagi xodimlar bilan maslahatlashgandan so'ng yechilishi mumkin bo'lgan qarorni taklif qiladi;
5. Rahbar muammoni qo'yadi, bo'ysunuvchilardan maslahat va tavsiyalar oladi,

ular asosida qaror qabul qiladi;

6. Rahbar qo‘l ostidagilar bilan birgalikda qaror qabul qiladi;

7. Rahbar bo‘ysunuvchilarning o‘zi qaror qabul qiladigan doirani belgilaydi.

Har bir menejment uslubining samaradorligini baholash uchun amerikalik olim R. Likert liberal-avtoritar koeffitsient (LAK) ni rahbarning xulq-atvoridagi imtihonlar asosida aniqlangan liberal va avtoritar unsurlarning yig‘indilarining nisbati sifatida hisoblashni taklif qildi. Unga ko‘ra, zamonaviy sharoitda ushbu koeffitsientning maqbul qiymati 1,9 ga teng. Boshqacha qilib aytganda, samarali natijalarga erishish uchun menejerlar yetakchilik uslubini ish sharoitlariga moslashtirishlari kerak, bu majburlashdan ko‘ra ikki baravar ko‘proq ishonchni qo‘llaydi.

Yetuk tadqiqotchi E. Starobinskiy tomonidan taklif qilingan “bir o‘lchovli” yetakchilik uslublarining tavsiflari jadvalini ko‘rib chiqamiz (7.1-jadval).

Shuni yodda tutish kerakki, har bir holatda avtoritar, demokratik va liberal uslublar o‘rtasida ma‘lum bir muvozanat mavjud va ulardan birining unsurlari sonining ko‘payishi boshqalarning pasayishiga olib keladi.

“Ko‘p o‘lchovli” yetakchilik uslublari

Zamonaviy sharoitda ishning muvaffaqiyati nafaqat rahbarlar va xizmatchilar o‘rtasidagi munosabatlarning tabiati va ularga berilgan erkinlik darajasi bilan, balki boshqa qator holatlar bilan ham belgilanadi. Bu “ko‘p o‘lchovli” yetakchilik uslubida aks etadi, ular bir-birini to‘ldiruvchi, o‘zaro bog‘langan yondashuvlar to‘plamidir, ularning har biri boshqalardan mustaqil bo‘lib, shuning uchun ular bilan birgalikda amalga oshirilishi mumkin. Dastlab, “ikki o‘lchovli” yetakchilik uslubi g‘oyasi ishlab chiqilgan bo‘lib, ikkita yondashuvga asoslanib, ulardan biri jamoada qulay ijtimoiy-psixologik iqlimni yaratishga, insoniy munosabatlarni o‘rnatishga qaratilgan, ikkinchisi esa inson to‘liq ochib bera oladigan tegishli tashkiliy va texnik sharoitlarni yaratishga qaratilgan. Ushbu yondashuvlarning eng sodda uyg‘unligi amerikalik olimlar R.Bleyk va J.Moutonning tomonidan yaratilgan va “boshqaruv panjarasi” deb nomlangan (7.2. rasmda ko‘rsatilgan).

Menejment uslublari tavsifi (rahbarlik)

7.1-jadval.

Xususiyatlar	Uslub		
	Avtoritar	Demokratik	Liberal
Qaror qabul qilish usuli	Yagona	Yuqori maslahat yoki guruh fikri asosida	Ko'rsatmalar asosida
Qarorni ijrochiga yetkazish usuli	Buyurtma, buyruq, jamoa	Taklif	Talab, so'roq qilish
Mas'uliyatni taqsimlash	To'liq rahbar vakolatiga	Vakolatlarga muvofiq	To'liq ijrochining qo'lida
O'ziga bo'ysunadiganlarning tashabbusiga munosabat	Ruxsat berilgan	Rabatlantiriladi va ishlatiladi	To'liq bo'ysunuvchilarga topshirildi
Ishga yollash tamoyillari	Kuchli raqobatchilar dan qutulish	Biznesga yo'naltirilgan, bilimdon xodimlar ularga kariyeralarida yordam beradi	Yo'nalish aniq emas
Bilinga munosabat	U hamma narsani biladi, deb hisoblaydi	Doimiy ravishda o'rganish va unga bo'ysunuvchilardan buni talab qilish	Befarq
Muloqotga bo'lgan munosabat	Salbiy, masofa	Ijobiy, faolaloqada	Tashabbuslar ko'rsatilmaydi
O'ziga bo'ysunuvchilarga bo'lgan munosabat	Kayfiyatga qarab, notekis	Teng, do'stona, talabchan	Yumshoq, talabchan emas
Intizomga bo'lgan munosabat	Qattiq, rasmiy	O'rtacha	Yumshoq, norasmiy
Rabatlantiruvchi munosabat	Jazo, kamdan-kam rag'batlantirish bilan	Noyob jazo bilan rag'batlantirish	Aniq yo'nalish yo'q

“Boshqaruv panjarasi” dan foydalanib, ekspert baholari, ma’lum bir rahbar amal qiladigan yondashuvlar va shaxsning yoki ishlab chiqarishga e’tibor berishning afzalligiga qarab amalda uning yetakchilik uslubini aks ettiradigan sohani aniqlash mumkin.

Masalan, har bir yo‘nalishda yo‘naltirilganligi bitta ball bilan baholanadigan yetakchi 1.1 maydoniga tushadi, bu esa u na birinchi, na ikkinchi yondashishga teng e’tibor bermasligini ko‘rsatadi. Bu masalaga bunday munosabat bilan u o‘z lavozimida uzoq vaqt turolmasligi aniq. Ushbu uslub nazariy deb hisoblanadi, ammo, agar menejerning o‘zi ishdan bo‘shashni kutayotgan bo‘lsa, masalan, tashkilotning bankrotligi sababli yoki boshqa ish joyini qidirayotgan bo‘lsa, amalda qo‘llash mumkin.

Insonga e’tiborning ustuvorligi

1.9		1	2	3	4	5	6	7	8	9
				5.5						
1.1										9.1

Ishlab chiqarishga e’tiborning ustuvorligi

7.2-rasm. R. Bleyk va J. Mutonning “Boshqaruv panjarasi”

1.9 maydonini egallagan yetakchi odamlarni jamoani yaratishga va kuchaytirishga, undagi qulay ijtimoiy-psixologik iqlimga va ijodiy kayfiyatga qaratadi, shu bilan siz tashkiliy va texnik sharoitlarga e’tibor bermasangiz ham yuqori natijalarga erishishingiz mumkinligiga ishonadi. Ushbu uslub liberal deb hisoblanadi, chunki rahbar insoniy munosabatlarga e’tibor qaratadi va xodimlarni to‘liq erkinlik bilan ta’minlaydi. Ushbu uslub yaxshi ishlab chiqarilgan jarayonga mos keladi. Bu taxminan bir xil ma’lumotga ega bo‘lgan va ishlash uchun yuqori ishtiyoqli ishchilardan iborat jamoalarda samarali bo‘ladi.

9.1 maydonni egallagan rahbar, aksincha, odamlarga va umuman jamoaga unchalik ahamiyat bermay, masalaning tashkiliy va texnik tomoniga e'tibor qaratadi. Ammo, bu yerda ham bunday uslub ob'yektiv holatlarga, masalan, xodimlar munosabatlari va ularning jamoaviy harakatlarining roli minimal bo'lgan texnologik jarayonlarga asoslanishi mumkin. Bu qat'iy ma'muriyat uslubi bo'lib, ishlab chiqarish natijalariga e'tibor qaratiladi.

5.5 maydonida joylashgan menejer o'zining "qo'shimchalarini" odamlar va ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik omillari o'rtasida teng ravishda taqsimlaydi. U boshqaruv faoliyatining barcha sohalarida oyoqqa turib oldi, ammo, "osmonda yulduzlar etishmaydi". Yetakchilikning ushbu uslubi barqarorlik va nizolarsiz muhit yaratadi. Va nihoyat, 9.9 maydonida tavsiflangan yetakchi har qanday biznesga qodir bo'lgan fikrli odamlar guruhini yaratadi.

Bu yerda faoliyatning maqsadlari birgalikda belgilanadi, birgalikda ularni amalga oshirish va odamlarning o'zini namoyon qilishi uchun qulay sharoitlar yaratiladi. Ushbu uslub eng samarali deb hisoblanadi, chunki bu xodimlarga o'zlarining qadr-qimmatini his qilish va o'zlarini to'liq anglash imkoniyatini beradi. "Boshqaruv panjarasi" dan foydalangan holda siz shtatlar jadvalida ko'rsatilgan muayyan pozitsiyalarga mos keladigan reytinglarning uyg'unligini oldindan aniqlashingiz va ularni murojaat etuvchilarning xususiyatlarini ekspert baholari bilan taqqoslashingiz, ularni almashtirishga yaroqliligini aniqlashingiz, yetakchilik uslubini ish sharoitlariga moslashtirishingiz mumkin.

G'arb mutaxassislarining zamonaviy menejment konsepsiyalarida yetakchilik uslubini shakllantiradigan yondashuvlarning boshqa uyg'unligini amalga oshirishga harakat qilinadi. Shunday qilib, yetakchilik shaxsiga sig'inish xavfini o'z ichiga olgan avtoritar menejment usullari ishlab chiqarishni tashkiliy va texnik sharoitlarini yaratishga yo'naltirilgan yondashuv va demokratik, erkin odamlarning jamoasini yaratishga va kuchaytirishga qaratilgan yondashuv bilan birlashtirishga ishoniladi.

Avtoritar yetakchilik uslubidan tezda chiqib ketish odamlarni vaziyatni yaxshilamasdan chalkashlik holatiga olib kelishi mumkin.

To'g'ri, bu kam sonli jamoalarga ko'proq xosdir; yuqori bo'g'inlarda xodimlarni ozod qilish - samaradorlikning oshishiga va xodimlar aylanishining pasayishiga olib keladigan teskari sxema mavjud.

F. Fidlarning so'zlariga ko'ra, menejment xususiyatlari ko'p hollarda vaziyatga bog'liq va ma'lum bir uslubni tan olgan rahbar odatda, o'zini o'zgartira olmasligi sababli, vazifaga asoslanib, unga o'zi uchun eng yaxshi sharoitlarni yaratishi kerak. Yetakchilik - uslubni biznes sharoitlariga moslashtirish orqali namoyon bo'ladi.

Rahbarning vakolatlari miqyosiga, ularning bo'ysunuvchilar bilan bo'lgan munosabatlariga, hal qilinishi kerak bo'lgan vazifalarni tuzilishning ravshanligiga qarab, F. Fidler turli xil vaziyatlarning 8 turini aniqlaydi, ularning variantlari

7.3-rasmda keltirilgan.

7.3-rasm. **Yetakchilik uslubi samaradorligining vaziyatga bog'liqligi.**

	1	2	3	4	5	6	7	8
Rahbar va bo'ysunuvchilarning o'zaro munosabati	Yaxshi	Yaxshi	Yaxshi	Yaxshi	Yomon	Yomon	Yomon	Yomon
Vazifalarni shakllantirish va tuzish	Aniq	Aniq	Noaniq	Noaniq	Aniq	Aniq	Noaniq	Aniq
Rahbarning eng yuqori lavozim vakolatlari	Kuchli	Kuchli	Kuchli	Kuchsiz	Kuchli	Kuchsiz	Kuchli	Kuchsiz
Jamoa yaratishga yo'naltirilgan rahbarlar								
Tashkiliy va texnik masalalarga yo'naltirilgan rahbarlar								
Eng quyi								

F.Fidler modelining 1, 2 turlari - vazifalar aniq shakllantirilgan, boshqaruv vakolatlari ahamiyatli va uning qo‘l ostidagilar bilan aloqalari qulay, shuning uchun ikkinchisiga ta’sir qilish osonligidadir. Agar kamchiliklar (3-8 turdagi) bo‘lsa, unda rahbar F.Fidlerning fikriga ko‘ra, tashkiliy va texnik muammolarni hal qilishga, jamoani tuzishga va insoniy munosabatlarni rivojlantirishga ko‘proq e’tibor qaratgani ma’qul. Bu maqsadlarning birligini, qarorlarni qabul qilish va amalga oshirishning samaradorligini va ishonchli nazoratni ta’minlaydi. Bunday vaziyatda siz munosabatlar o‘rnatish uchun vaqt sarflashingiz shart emas va ishlarni bajarish uchun aniq sodda topshiriqlar sharoitida xodimlar uchun juda oddiy ko‘rsatmalardir, shuning uchun yetakchi avtoritar uslubiga amal qilishi mumkin, ammo osongina diktatura ekanligini va mustabidlikning o‘xshash emasligini unutmaslik kerak.

Birinchi odamlar tushunishlari bilan birga qabul qilishlari ham mumkin, ikkinchisi esa qonuniy asosda g‘azablanadi va rahbar bilan hamkorlik qilishdan bosh tortadi.

Jamoani mustahkamlash va inson munosabatlarini saqlab qolishga qaratilgan yetakchilik uslubi, rahbarga bo‘ysunuvchilar bilan hamkorlikning zarur darajasini ta’minlash uchun yetarli kuchga ega bo‘lmagan, ammo, agar munosabatlar yaxshi bo‘lsa, odamlar asosan ular uchun zarur bo‘lgan narsalarni qilishga moyil bo‘lgan rahbar uchun mo‘tadil darajada qulay bo‘lgan vaziyatlarda eng mos keladi. Bunday sharoitda, ishning tashkiliy tomoniga e’tibor mojaroga olib kelishi mumkin, natijada menejerning bo‘ysunuvchilarga nisbatan zaif ta’siri yanada kamayadi.

Insoniy munosabatlarga yo‘naltirish, aksincha, uning ta’sirini kuchaytirishi va o‘z qo‘l ostidagilar bilan munosabatlarni yaxshilashi mumkin. Yetakchilik uslubining vaziyatga bog‘liqligini tavsiflovchi yana bir “yo‘l-maqсад” yetakchilik modeli T. Mitchell va R. Xauz tomonidan taklif qilingan. Ularning fikriga ko‘ra, ijrochilar agar biron bir foyda ko‘rsalar, maqsadlariga erishishga intilishadi, shuning uchun rahbarning asosiy vazifasi quyidagilardan iborat:

- agar ular yaxshi ish qilsalar, ularga nima foyda keltirishini tushuntirish; ularni

amalga oshirishdagi to‘siqlarni bartaraf etish;

- kerakli yordamni ko‘rsatish, maslahat berish, to‘g‘ri yo‘lda harakat qilish. Menejer bera olmaydigan haq to‘lashga va’da bermasligi kerak.

T. Mitchell va R. Xauz modeli yetakchilik uslubini (menejment) o‘z ichiga oladi, ulardan foydalanish ijrochilarning shaxsiy imtiyozlari va shaxsiy fazilatlari, ularning qobiliyatlariga ishonch darajasi va vaziyatga ta’sir ko‘rsatish qobiliyati bilan belgilanadi.

1. Xodimlar o‘zini o‘zi qadrlashi va jamoaga tegishli bo‘lishi uchun katta ehtiyojga ega. Odamlarga yo‘naltirilgan uslubga o‘xshash “qo‘llab-quvvatlovchi uslub” afzalroqdir.

2. Xodimlar avtonomiya va mustaqillikka sodiqdirlar. Mualliflarning fikriga ko‘ra, ishlab chiqarishning tashkiliy va texnik sharoitlarini yaratishga yo‘naltirilgan uslubga o‘xshash “instrumental” uslubdan foydalanish yaxshiroqdir, chunki bo‘ysunuvchilar, ayniqsa hech narsa ularga bog‘liq bo‘lmaganda, vazifani iloji boricha tezroq bajarishni istaganlar, nima va qanday qilish kerakligi haqida gapirishni va zarur ish sharoitlarini yaratishni afzal ko‘rishadi.

3. Xodimlar yuqori natijalarga erishishga intilishadi va ularga erishish mumkinligiga ishonch hosil qiladi, "muvaffaqiyatga erishish" ga yo‘naltirilgan uslubni qo‘llaydi, rahbar unga eng yaxshi vazifalarni qo‘yadi va majburlashsiz bo‘ysunuvchilar o‘zlarining mustaqil qarorlari uchun imkon qadar ko‘proq harakat qilishlarini kutadi va u faqat zarur shart-sharoitlarni ta’minlaydi.

T.Mitchell va R. Xauzning fikriga ko‘ra, qaror qabul qilishda bo‘ysunuvchilarning ishtirok etishiga qaratilgan yetakchilik uslubi menejment faoliyatida o‘zlarini amalga oshirishga intilayotgan vaziyatga mos keladi. Shu bilan birga, rahbar ular bilan fikr almashishi, o‘z g‘oyalarini tayyorlashi va qaror qabul qilishda ulardan keng foydalanishi kerak.

Mualliflarning fikriga ko‘ra, “instrumental” uslubdan foydalanish yaxshiroqdir, chunki rahbar butun vaziyatni yaxshiroq ko‘radi va uning ko‘rsatmalari

bo'ysunuvchilar uchun yaxshi qo'llanma bo'lib xizmat qilishi mumkin. Biroq, bu ko'rsatmalar suiste'mol qilinishi mumkin emas, chunki ijrochilar buni haddan tashqari nazorat va diktatorlik deb qabul qilishlari mumkin²³.

Innovatsiyalarni birinchi bo'lib sotib olgan rahbarlar, shuningdek, innovatsiyalarni birinchi bo'lib o'zlashtirgan tadbirkorlar odatda, "erta qabul qiluvchilar" deb ataladi.

P. Xersey va K. Blanshardning vaziyat nazariyasiga muvofiq, muayyan uslubni qo'llash bo'ysunuvchilarning yetuklik darajasiga, ularning xatti-harakatlari, ta'lim va muayyan muammolarni hal qilish tajribasiga, belgilangan maqsadlarga erishish uchun ichki istaklariga bog'liq. Buning asosida P. Xersey va K. Blanshard to'rtta asosiy yetakchilik uslubini shakllantirdilar:

1. Xodimlar tomonidan nima va qanday qilish kerakligi haqida o'z ishlarining natijalari uchun javob berishni bilmaydigan, qobiliyatsiz va beparvolar to'g'risidagi buyruq, ko'rsatmalardir. Bu yerda rahbar birinchi navbatda, tashkiliy va texnik muammolarni hal qilishga, keyin esa inson munosabatlarini o'rnatishga va inoq va ahil jamoani shakllantirishga e'tibor qaratish kerak. (Xodimlar mehnatga layoqatsiz va ishlashni xohlamaydilar, chunki u qobiliyatsiz yoki o'ziga ishonchsiz).

2. O'rtacha yetuklik darajasi bo'lgan xodimlarga, agar u allaqachon mas'uliyatni o'z zimmasiga olishga tayyor bo'lsa, lekin buni uddasidan chiqolmasa, taklif qilish, masalaning tashkiliy tomonida va jamoaviy ishda teng yo'nalishni o'zida mujassam etgan menejment uslubi afzal ko'riladi. Bu yerda yetakchi bir vaqtning o'zida ijrochilarga ko'rsatmalar berib, ularning ijodiy va mustaqil ishlash istagini qo'llab-quvvatlashi kerak. (Xodimlar qobiliyatsiz, lekin ishlashni xohlashadi, motivatsiya mavjud, ammo ko'nikmalar yo'q).

3. Agar qo'l ostidagi xodimlar ishtirok etishlari mumkin bo'lsa, lekin buning uchun barcha sharoitlar mavjudligiga va yetarli darajada tayyor bo'lishiga qaramay,

²³ М.Л.Турсунходжаев, М.Т.Сагдуллаев Инновационный менеджмент. Под общ.ред.акад. Ш.Н.Зайнутдинова., Т., ТГЭУ 2001

vazifalarni hal qilish uchun javobgar bo'lishni istamasalar, eng mos keladigan narsa bu qarorlarni qabul qilishda ishtirok etishni nazarda tutadigan uslubdir. Ularning o'zlari buni nima, qachon va qanday qilish kerakligini yaxshi bilishadi, ammo, rahbar o'zlarining ishtirok hissini faollashtirishi, o'zini isbotlashi uchun imkoniyat yaratishi va kerak bo'lganda yordam berishi kerak. (Xodimlar qobiliyatli, lekin ishlashni xohlamaydilar, chunki ular rahbarning takliflarini qabul qilmaydilar).

4. Agar ijrochilar o'z-o'zini ish bilan ta'minlaydigan, ammo yordam va ko'rsatmalarsiz doimiy ravishda o'zgaruvchan sharoitlarga moslashishi mumkin bo'lgan yuqori darajadagi yetuklik bilan yo'naltirilsa ularda xohish, istak va javobgarlik hissi yuqori bo'lishi mumkin. (Xodimlar rahbar tomonidan taqdim etilgan narsalarni qila oladi va xohlaydi). Ammo:

1. Tashkilotda an'anaviy munosabatlar yanada murakkab rivojlanib bormoqda, shuning uchun oqilona boshqaruv talablari rahbarlarni to'g'ridan-to'g'ri buyruqlarga murojaat qilmasdan xodimlarga ta'sirning turli shakllaridan foydalanishga undaydi;

2. Yollangan ishchilarni ishlatish bilan bog'liq xarajatlar va qiyinchiliklar juda katta, shuning uchun har bir rahbar xodimlardan mohirona foydalanishi kerak, xodimlarga yangi usullarni tezda o'rganishga yordam berish va amaliy menejment ko'nikmalarini egallash kerak.

Maqbul yetakchilik uslubini tanlashda - menejerning quyi bo'g'inlarga nisbatan xulq-atvori va ishbilarmonlik uslubini biznes sharoitlariga moslashtirish ustuvor ahamiyat kasb etadi. Har qanday joyda rahbariyat ijtimoiy-psixologik jihatlarni hisobga olishga, odamlarga, ularning ehtiyojlari va talablariga e'tiborli bo'lishi, tashkilotchilik qobiliyatiga ega bo'lishi, o'zi rahbarlik qilayotgan jamoaning ishlab chiqarish, texnik, moliyaviy va iqtisodiy masalalarini chuqur bilishi shart.

Shunday qilib, menejmentning har qanday darajasidagi rahbariyat ishlab chiqarish va tijorat faoliyatining aniq muammolari bo'yicha aniq qaror qabul qilishga, vazifalarni hal qilishda qat'iyatlilikni namoyon etishga qodir bo'lishi kerak. Qabul qilingan qarorlar hozirgi sharoitga, ish sharoitlariga mos keladigan ilmiy asoslangan

bo'lishi juda muhimdir. Ba'zida, siz samaradorlikning to'liq kafolati mavjud bo'lmaganda, siz xavfning yoqasida, moslashuvchan, zudlik bilan, yakuniy natijalar uchun javobgarlikni o'z zimmangizga olishga majbur bo'lasiz.

Yetakchilik uslubini biznes holatlariga moslashtirish, ayniqsa nizolar, stresslar va o'zgarishlarni boshqarishda juda muhimdir.

TEST

1. Hokimiyat tushunchasi nimaga taalluqli emas:

- a) shaxs;
- b) guruh;
- v) tashkilot;
- g) to'g'ri javob yo'q.

2. Tashkiliy jarayon sifatida hokimiyatning ta'rifi – bu degani:

- a) hokimiyat - foydalanuvchi uchun mavjud bo'lgan salohiyat;
- b) hokimiyatdan kimlar foydalanadi va ularga nisbatan qo'llanadiganlar ular o'rtasida munosabatlardir;
- v) hokimiyatga ega bo'lgan kishi ma'lum bir harakatlar erkinligiga egadir;
- g) to'g'ri javob yo'q.

3. Dj. French, B. Reyven, K. Heyls quyidagi hokimiyat shakllari sonini ajratib chiqdi:

- a) 4;
- b) 5;
- v) 6;
- g) 7.

4. Ishchi boshliqning tavsiyasiga ko'ra ishlarni bajaradi, chunki, u shunday qabul qilingan, bu hokimiyat shakli:

- a) an'anaviy;
- b) qonuniy;
- v) o'rnakli (etalonli);

g) to'g'ri javob yo'q.

5. Ta'sir qilish-bu:

a) rahbarning o'z bo'ysunuvchisiga nisbatan qanday munosabatda bo'lishi kerakligi;

b) xulq-atvorda o'zgargan bir kishining boshqa bir insonga nisbatan xatti-harakati;

v) a + b javoblar to'g'ri;

g) to'g'ri javob yo'q.

6. Yetakchilik - bu:

a) shaxsga nisbatan munosabat va unga ta'sir ko'rsatish;

b) o'ziga xos xususiyatlar majmui;

v) ta'sir o'tkazish qobiliyati;

g) to'g'ri javob yo'q.

7. Erta qabul qiluvchilar:

a) yangiliklarni yaratgan yetakchilar;

b) yangiliklarni ilk bor sotib olgan rahbarlar;

v) yangiliklarni birinchi o'zlashtiradigan tadbirkorlar;

g) to'g'ri javob yo'q.

8. O'zini - o'zi boshqarish - bu:

a) o'zini nazorat qilish qobiliyati;

b) o'zini - o'zi tashkillashtirish;

v) o'zini - o'zi himoya qilish;

g) to'g'ri javob yo'q.

9. "Boshqaruv panjarasi" ning mualliflari:

a) Porter va Louler;

b) Bleyk va Muton;

v) Meskon va Xedouri;

g) Albert va Teylor.

10. Duglas Mak-Gregor odamlarni qanday boshqarish kerakligi to'g'risidagi bio qarama-qarshilik fikrini qaysi yilda chop etdi:

- a) 1950;
- b) 1960;
- v) 1970 ;
- g) 1980 .

11. Nashr etilgan “X nazariyasi” va “U nazariyasi” kitobi qanday nomlanadi:

- a) “Mehnatni ilmiy tashkil qilish”;
- b) “Inson va guruh omillarining rollari”;
- v) “Korxonaning insoniy taraflari”;
- g) “Rahbarlik uslublari”.

12. “X nazariyasi” quyidagilarni taklif qiladi:

- a) Bola uchun o‘yin kabi tabiiy ish;
- b) O‘rtacha shaxs mas‘uliyatga qarab intiladi;
- v) O‘rtacha shaxs nazorat qilinishni ma‘qul ko‘radi, ammo u mas‘uliyatdan qochib ketadi;
- g) a + b javoblar to‘g‘ri.

13. “U nazariyasi” quyidagilarni taklif qiladi:

- a) Shaxs o‘zini-o‘zi boshqarishni va o‘zini-o‘zi nazorat qilishni amalga oshirishi mumkin;
- b) Maqsadga erishish bilan bog‘liq bo‘lgan natija - mukofot;
- v) Tashkilotning maqsadiga erishish uchun insonni majburlash, nazorat qilish, jazolash va tahdid qilish kerak;
- g) Shaxs javobgarlikni o‘z zimmasiga olmaydi.

14. Ko‘rsatma beruvchi hokimiyat - bu:

- a) Xarizma;
- b) Rahbarning shaxsiy fazilatlariga asoslangan hokimiyat shakli;
- v) Tarafdorlarni jalb qilish qobiliyati;
- g) To‘g‘ri javob yo‘q.

15. Rahbarlik - bu:

- a) Xodimlarni orqasidan ergashtirish uchun qobiliyat va zaruriyat;
- b) Tashkilotdagi rasmiy munosabatlarni tartibga solish bilan bog'liq bo'lgan ijtimoiy hodisa;
- v) Tashkilotning maqsadlariga erishtirish uchun ishchi-xodimlarni chorlash;
- g) To'g'ri javob yo'q.

16. O'z-o'zini boshqarishni boshqalarni nazorat qilish san'ati desa bo'ladimi?

- a) ha;
- b) yo'q.

17. Rahbarning uyg'unli va to'g'ri yo'naltirilgan nutqi bo'ysunuvchilar bilan bir - birini o'zaro tushunishning asosiy omili bo'ladimi?

- a) ha;
- b) yo'q.

18. Tashkilotdagi hokimiyatni - tashkilotning maqsadlariga erishish uchun resurslardan cheklovsiz foydalanish huquqi va xodimlarning sa'y-harakatlarini boshqarish deb atasa bo'ladimi?

- a) ha;
- b) yo'q.

19. O'z-o'zini boshqarish san'atining egasi bo'lish stressni kamaytirishga olib keladimi?

- a) ha;
- b) yo'q.

20. Menejment uslubini ish sharoitlariga muvaffaqiyatli moslashtirish tashkilotning raqobatbardoshligiga bog'liqmi?

- a) ha;
- b) yo'q.

Quyidagi 21- dan 30- gacha bo'lgan savollarga batafsil javob bering:

21. Tashkilotdagi hokimiyat qanday aniqlanadi?

22. Siz qanday hokimiyat shakllarini bilasiz?

23. "Ta'sir" atamasi to'g'risida Siz nimani tushunasiz?

24. Xarizma qanday aniqlanadi?

25. Siz yetakchilikning qanday (uchta) nazariyalarini bilasiz?

26. O'zini-o'zi boshqarish nimani namoyon qiladi?

27. O'zini-o'zi boshqarish san'atini egallashning afzalliklari nimada?

28. Tashkilotning o‘zining mutlaqo yangi tomonlari sifatida o‘zini-o‘zi boshqarishning mohiyati nimani bildiradi?
29. Siz rahbarning qaysi organik vazifalarini bilasiz?
30. Rahbarlik uslubini ish sharoitlariga moslashtirishning namoyishi qanday?

Seminar

1. Nazorat savollari

- 7.1.1. Misol uchun, M. Meskon va Dj. K. Gelbreytning hokimiyat to‘g‘risidagi ikkita ta‘rifini ayting.
- 7.1.2. Qancha va qanday hokimiyat shakllarini bilasiz?
- 7.1.3. Har bir hokimiyat shaklining mohiyati nimadan iborat?
- 7.1.4. Ta‘sir nima? Xarizma nima?

2. Munozara savollari

- 7.2.1. Sizningcha, xarizma qanday rol o‘ynaydi? Hamma odamlar unga egalik qiladimi? Javobingizni tushuntirib bering.
- 7.2.2. Kim tashkilotning yetakchisi deb hisoblanishi mumkin? Nima uchun?
- 7.2.3. “O‘z-o‘zini boshqarish” tushunchasiga ta‘rif bering. Ushbu javobingizni izohlang.
- 7.2.4. Sizning fikringizcha, o‘z-o‘zini boshqarishning maqsadi va vazifalari nimalar dan iborat?
- 7.2.5. O‘z-o‘zini boshqarishning mohiyati nimada? O‘z holatingizni tushuntiring.
- 7.2.6. O‘z-o‘zini boshqarishning asosiy tamoyillarini tavsiflang. Siz shaxsan qanday tamoyillarni qo‘llab - quvvatlaysiz?
- 7.2.7. Majburlash va rag‘batlantirishga asoslangan hokimiyat shakllarini solishtiring. Ulardan qaysi biri ustunlik qiladi va nima uchun? Sizning fikringizga ko‘ra, zamonaviy tashkilotlarda eng keng tarqalgani qaysi biri hisoblanadi (besh turdagi hokimiyat shakllaridan)?
- 7.2.8. Tashkilotning o‘zini - o‘zi boshqarishi bu juda og‘ir ish, shuning uchun o‘zini-o‘zi takomillashtirib borishga har doim tayyor bo‘lishi kerakligiga

Siz rozimisiz? Javobingizni tushuntirib bering.

7.2.9. “X nazariyasi” va “U nazariyasi” ning mualliflari bilan rozimisiz?

O‘z holatingizni tushuntiring.

3. Ta’lim vaziyatlari

7.3.1. (21) Agar siz tashkilotning rahbari bo‘lsangiz, xodimlarga qanday ta’sir qilasiz? Xarizmatik shaxsning qanday xususiyatlari sizda ustunlik qiladi?

7.3.2. (22) “Boshqaruv panjarasi” ning qaysi xujrasiga Siz o‘zingizni tashkilotning rahbari sifatida joylashtirgan bo‘lar edingiz va nima uchun?

Asosiy xulosalar, tushunchalar, ta’riflar

Hokimiyat – bu o‘zaro bog‘liqlik vazifasidir. M. Meskon, M. Al’bert va F.Hedourilarning ta’kidlashicha, tashkilotning maqsadlariga erishish uchun resurslardan cheklovsiz foydalanish huquqi va tashkilot xodimlarini yoki ularning bir qismining sa’y-harakatlarini topshiriqlarni, vazifalarni bajarish uchun boshqarish tashkilotdagi kuchni belgilaydi.

Dj. K. Gelbreyt quyidagilarni belgilaydi: “Hokimiyat – bu o‘zining maqsadini boshqalar bilan bog‘lovchi bir shaxsning yoki bir guruh odamlarning qobiliyatidir” (bu har doim ham aniq emas); qaysi maqsadlarga erishish uchun ulardan foydalaniladi va qay tarzda kelishuvga erishish yoki qay tarzda barcha boshqalarni ayblash mumkin?

Menejment bo‘yicha adabiyotlarda hokimiyatning quyidagi beshta shakli tez-tez ko‘rib chiqiladi:

1. Majburlashga asoslangan hokimiyat;
2. Taqdirlashga asoslangan hokimiyat;
3. Tekshiruv hokimiyati (vakolat organi);
4. Qonuniy (an’anaviy) hokimiyat;
5. Na’munaviy hokimiyat (o‘rnak bo‘luvchi hokimiyat).

Har bir hokimiyat shaklining mohiyati, o‘quv qo‘llanmaning 7.1-bandida keltirilgan.

“Hokimiyat” tushunchasi “Xarizma” tushunchasi bilan uzviy bog‘liq bo‘lib, bu hokimiyat shaxsiy fazilatlarga va rahbarning uslubiga asoslangandir (yetakchi).

Yetakchi – bu odatda, jonboz, tashabbuskor, yangilik yaratuvchi, ilhom beruvchi va shu bilan birgalikda muntazam raqib hamdir. U o‘z maqsadlariga erishish uchun ishlaydi, his - tuyg‘ularga ega, harakatga turtki beradigan, qarorlarni hayotiy voqelik bilan bog‘laydigan, o‘z-o‘zini boshqarishga ega bo‘lgan shaxsdir.

O‘zini-o‘zi boshqarish va uning tomonlari, masalan, quyidagi hollarda ko‘rib chiqilishi mumkin:

1. O‘zini-o‘zi boshqarish san’ati;
2. Tashkilotni boshqarish san’ati, ya’ni, o‘zini-o‘zi samarali boshqarish.

O‘zini-o‘zi boshqarish o‘zining rahbarlik uslublarini rivojlantirishga muhtoj bo‘lgan har qanday darajadagi rahbar uchun hayotiy zaruratdir. Rahbarlik uslubi negizida tashkilotning maqsadlariga erishish uchun vazifalarini bajarishga yo‘naltirilgan rahbarning bo‘ysunuvchilar bilan o‘zaro hamkorlik vositalari barqaror tizimining shakllari, usullari yotadi.

Rahbarlik uslubi menejment jarayoniga ta’sir ko‘rsatadigan ob‘yektiv va sub‘ektiv omillar bilan belgilanadi. Yangilikni birinchi bo‘lib sotib oluvchi rahbarlar oldindan erta qabul qiluvchilar deb ataladi.

Evropa menejment maktabi, xususan, nemislar, quyidagi omillarning o‘zaro ta’sirining samarasi sifatida rahbarlik uslubini ko‘rib chiqadi:

- Rahbarning shaxsiy tuzilishi;
- Xodimlarning puxta bilimga egaligi, omilkorligi;
- Vaziyat.

Amerika menejment maktabi rahbarlik uslubini tashkilotning maqsadlariga erishish jarayonida xodimlarga nisbatan rahbar xulq-atvorining umumlashtirilgan ko‘rinishi sifatida qarab chiqadi.

1960 yilda Duglas Mak-Gregor tomonidan nashr etilgan (vafotidan 4 yil avval), “Korxonaning insoniy taraflari” nomli kitobida “X nazariyasi” va “U nazariyasi” ni

shakllantirdi. Bu nazariyalarda u xodimlar boshqaruvining uchta qarama-qarshi tomoniga o'zining e'tiborini qaratdi.

X nazariyasi:

1. Tabiatan oddiy odam ishlashni yoqtirmaydi, undan qochishga harakat qiladi;
2. Tashkilotning oldida turgan vazifalarni bajarish va uning maqsadlariga erishish uchun xodimni majburlash, nazorat qilish, jazolash, xo'rlash kerak;
2. O'rtacha kishi uni nazorat qilishni, unga rahbarlik qilishni ma'qul ko'radi, ammo uni nazorat ostida ushlab turilsa, u mas'uliyatdan qochib, shijoatli bo'lmasdan, xavfsiz joyda bo'lishni afzal ko'radi;

U nazariyasi:

1. Mehnatkash uchun mehnat, o'yin yoki dam olish kabi tabiiy holatdir;
2. Inson o'zini nazorat qilishi va boshqarishi mumkin, ishchi uchun mukofot – tashkilotning maqsadlariga erishish bilan bog'liq bo'lgan faoliyat natijalaridir;
3. Oddiy odam javobgarlikni o'z zimmasiga oladi.

Yangi g'oyalar, ijobiy an'anaviy yondashuvlardan yangilarini yaratishni birlashtirishga harakat qildiradi.

Rahbarlar ziddiyatlarni bostirish uchun o'rtacha ish vaqtining 20% ni yo'qotadi.

VIII BOB. NIZO, STRESS VA O'ZGARISHLARNI BOSHQARISH

Ushbu bobni o'rgangandan so'ng talaba quyidagilarni bilishi kerak:

- a) nizo (konflikt) tushunchalari asoslari;
- b) ziddiyat (stress) tushunchalari asoslari;
- v) tashkilotdagi o'zgarish tushunchalari asoslari.

Quyidagilarni qila olishi kerak:

tashkilotdagi nizoli, ziddiyatli vaziyatlarning, o'zgarishlarning asosiy paydo bo'lish sabablarini aniqlash.

Quyidagi ko'nikmalarga ega bo'lishi kerak: tashkilotdagi nizolarni, ziddiyatlarni, o'zgarishlarni boshqarish.

VIII bobni o'rganayotganda quyidagilar zarur:

- Menejment bo'yicha o'quv qo'llanmaning VIII bobini va ma'ruzani o'qing.
- VIII bobda menejment uchun seminar va test bankining topshirig'ini bajaring: nazorat savollariga javob bering, munozarali savollarni muhokama qilishda, mashg'ulot vaziyatlarida va testlarda qatnashing. Quyidagi mavzular bo'yicha yozma ish, referat, insho va mavzu bo'yicha o'z takliflaringizni tayyorlang:

1. Nizolar va ularni boshqarish tushunchasi asoslari;
2. Nizolarning sabablari va ularning tashkilotni boshqarishdagi roli;
3. Nizoning protsessual xususiyatlari;
4. Ziddiyatning tabiati va tasnifi;
5. Ziddiyatlarni boshqarish: ta'sirlar va sog'lom aqlga qarshi bo'lgan fikrlar;
6. Tashkilotda o'zgarishlarni boshqarish mohiyati;
7. O'zgarishlarni samarali boshqarish natijasida eng yaxshi tashkilotlar tomonidan raqobatbardoshlikni ta'minlash (VIII bobni chuqurroq o'rganishga qaror qilgan talabalar uchun).

*Bir kishining nutqi hali nutq emas:
siz ikkala tomonni ham tinglashingiz kerak.*

Martin Lyuter

8.1. Nizo tushunchasi va nizoli vaziyatlarni boshqarish asoslari

Nizo (conflictus lot. - fikrlar, kuchlar, tomonlarning to‘qnashuvi,) - ikki yoki undan ortiq shaxslar (guruhlar) o‘rtasidagi antagonistik kelishmovchilik bo‘lib, unda har bir tomon aynan o‘z manfaatlari yo‘lida, qarashlari, maqsadlari qabul qilinishiga ishonch hosil qilishga harakat qilsa va boshqa tomon ham xuddi shunday manfaat yo‘lida ularga to‘sqinlik qiladi.

Menejer ko‘pincha tashkilotdagi nizolarning markazida bo‘lib, uni barcha mavjud usullar bilan hal qilishga majburdir. Nizolarni samarali boshqarish uchun siz nizoli vaziyatlar tushunchalarining asoslarini bilishingiz kerak.

Nizolar ko‘plab fanlarning, masalan, psixologiya, falsafa, siyosatshunoslik, sotsiologiya va menejment mutaxassisleri tomonidan tasvirlangan va tadqiq qilingan. Bu o‘rganishning fanlararo predmetidir.

Eng avvalo, nizoni o‘rganish ilmiy fanlarda va kasbiy faoliyatda tizimli holda shakllanishidan oldin, nizoli vaziyatlarga yondashuvlar va qarashlarning nazariy evolutsiyasi sodir bo‘ldi (8.1-jadvalga qarang).

Nizoli vaziyatlarga amaliy yondashuvlar va qarashlarning evolyutsion nazariyasi 8.1-jadval.

Bosqich	Vaqtinchalik	Nizoga yondashuvlar va qarashlarning mazmuni	Qarama-qarshilik va uni boshqarishda ishtirok etuvchilar
1	Miloddan avvalgi (qadimgi davrlar)	Nizo turli xil ijtimoiy guruhlar va shaxslarning munosabatlari va o‘zaro bog‘liqligi taraflaridan biri sifatida	Heraklid, Epikur, Aristotel, Konfutsiy, Platon, Sitseron va boshqalar.
2	O‘rta asrlarda	Nizolar diniy sabablarga ko‘ra ham yuzaga keladi, ular buni tushunishga	Tomas Aquinas, Erasmus Rotterdam va boshqalar.

		harakat qilishadi	
3	Uygʻonish davri	Ular insonning ongi va uyunligiga boʻlgan ishonch tufayli nizoni yengishga harakat qilmoqdalar	Nikolay Kuzanskiy, Nikolay Kopernik, Giorgiano Bruno, Picholo Machiavelli vab.q
4	Ma'rifat davri	Ular nizoni oʻrganadilar, uning bilimlarida tizimli yondoshuv uchun zarur shart-sharoitlar paydo boʻladi.	FrensisBekon, Tomas Xobb, Jan-Jak Russo, Tomas Morr, Jon Lokk, Adam Smit, Immanuel Kant va b.q.
5	Sanoat davri	Qarama-qarshilik nafaqat empirik tarzda qabul qilinadi, balki nizolar nisbatan mustaqil nazariya sifatida rivojlanmoqda.	L. Feuerbax, V. Vundt, G. Zimmel, K. Klauzevitz, P. Sorokin, Z. Freud, E. Dyurkgeym, M. Viber, A. Adler, I. Ilyin, P. Lavrov, M. Bakunin, P. Kropotkin va b.q.
6	Axborot davri (hozirgi zamon)	Nizo har tomonlama oʻrganiladi, nizoning qoʻshimcha taʼrifi, uning muammolari aniq tasavvurlari, nizolarni boshqarish	Oʻtish: Saytda Harakatlanish, Qidiruv, A.Ya. Antsupov, A.I. Shipilov, E.M. Babosov, S.M. Emelyanov, V.L. Tsvetkov, A.N. Chumikov, D. Skott, M.Meskon va b.q.

Konfliktologiya fani juda notekis rivojlandi. Davriylashtirish bilan shartli ravishda oltita bosqichni ajratish mumkin:

1. 1924 yilgacha – nizolarga oid konfliktologik g‘oyalar amaliy nizolarda odamlar tomonidan tamoyillar, qoidalar va xatti-harakatlar to‘g‘risidagi bilim sifatida paydo bo‘ldi va rivojlandi. Nizoli muammolar san‘at va madaniyatda aks etdi. Birinchi g‘or rasmlarida odamlar ishtirok etgan turli xil nizolarning ko‘rinishi tasvirlangan. Keyinchalik nizolar adabiyot, monumental san‘at, musiqa, rasm va kinoda o‘z aksini topdi. Nizolar haqidagi ilmiy nashrlar falsafa, huquq, psixologiya, harbiy fanlar doirasida paydo bo‘la boshladi, ammo ular mustaqil hodisalar sifatida ajralib turmaydi.

2. 1925-1934 yillar - huquqshunoslik, sotsibiologiya, psixologiya, matematika, sotsiologiya sohalaridagi nizoli muammolar bo‘yicha ishlar paydo bo‘la boshladi.

3. 1935-1948 yillar - ikkinchi jahon urushi va umuman mamlakatdagi vaziyat sababli deyarli hech qanday ishlar nashr etilmagan.

4. 1949–1972 yillar - har yili nizoli vaziyatlarga oid asarlar nashr etilgan, ya’ni, dastlab 25 nomzodlik dissertatsiyalari himoya qilindi. Falsafa, pedagogika, shuningdek, tarixiy va pedagogikaga oid fanlarda nizoli vaziyatlar mustaqil hodisa sifatida o‘rganila boshlandi.

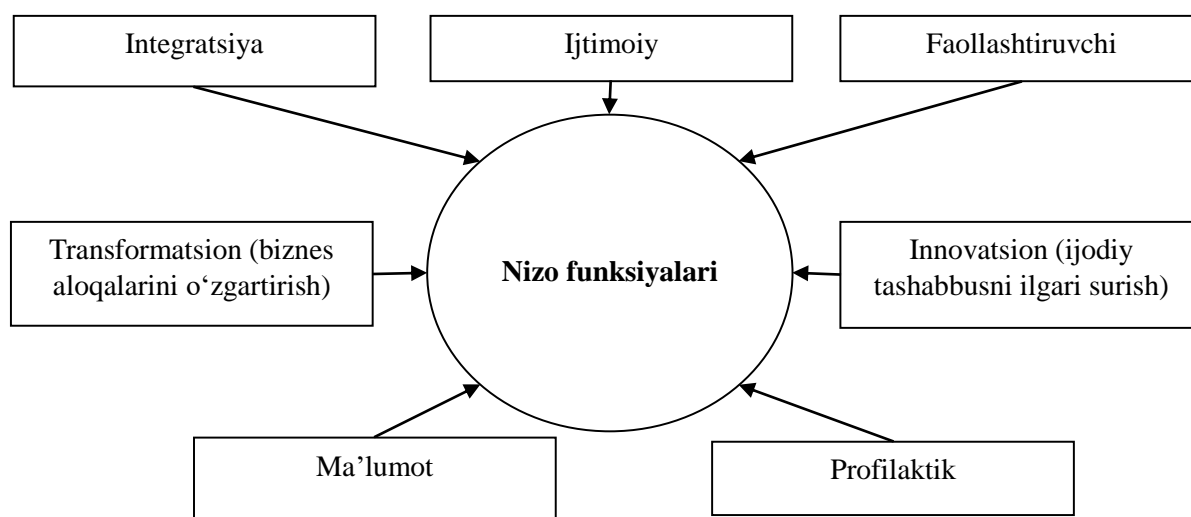
5. 1973-1989 yillar - san‘atshunoslik, matematika, pedagogika, huquq, psixologiya, siyosatshunoslik, falsafa doirasidagi nizoli muammolarga oid birinchi doktorlik dissertatsiyalari himoya qilindi. Mazkur yillarning har birida nizoli muammolarga oid 35 ta asar nashr etilgan.

6. 1990 yildan hozirgi kungacha - nizolarga oid konfliktologiya mustaqil fan sifatida shakllana boshlandi, nashrlar soni keskin o‘sib bordi (yiliga 60 dan 250 tagacha), har yili 13 dan 25 tagacha tezislar, shu jumladan 1 dan 4 tagacha doktorlik dissertatsiyalari himoya qilindi. Nizolarni boshqarish markazlari, tadqiqotlar va guruhlar yaratilmoqda.

Oltinchi bosqichning boshida mediatsiya (nizolarni tinch yo‘l bilan bartaraf etishda xolis tomonning vositachiligi) amaliyoti mamlakatda paydo bo‘la boshladi. Nizo vositachilarini o‘qitish Rossiya-Amerika nizolarini o‘rganish dasturi doirasida tashkil etilgan. Shu asosda, 1993 yilda Sankt-Peterburgda, 1993 yilda Rossiyada birinchi nizoni hal qilish markazi ochildi va 1997 yilda mojarolarni boshqarish bo‘yicha mutaxassisl-vositachilarni birlashtirgan holda nizolarni boshqarish bo‘yicha klub tashkil etildi²⁴.

Tashkilotdagi nizolarni boshqarish - nizoli vaziyatlarda xodimlarning xatti-harakatlariga, nizoli to‘qnashuvning oldini olish, uni hal qilish bo‘yicha tadbirlar, xodimlar, shaxslar va guruhlar o‘rtasidagi, turli guruhlar o‘rtasidagi kelishmovchiliklarga maqsadli ta’sirdir.

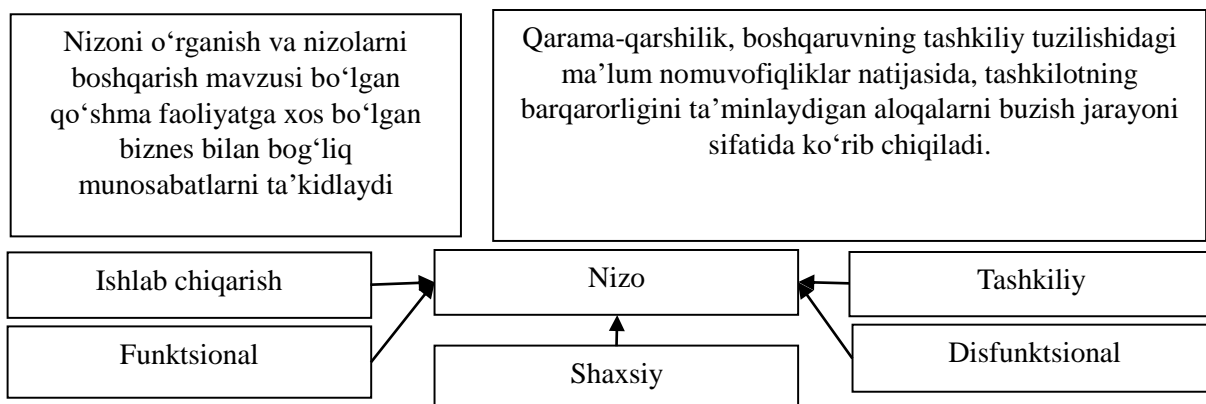
Hozirgi vaqtda, samarali menejmentga ega bo‘lgan tashkilotlarda ham, ba’zi nizolar nafaqat mumkin, balki istalishi ham mumkin, chunki turli xil qarashlarni aniqlashga yordam berish, qo‘shimcha ma’lumotlarni taqdim etish, tashkilotda to‘plangan muqobillar yoki muammolarni aniqlashga yordam berish, bu esa qarorlarni qabul qilish jarayonining eng qulay holatini keltirib chiqaradi (8.1-rasmga qarang).



8.1-rasm. Tashkilotda nizolarning asosiy funksiyalari chizmasi

²⁴ С.Г.Папов. Управление персоналом: Учебное пособие.-М.:Ось-89, 2002

Ushbu nizo funksiyalarining har biri ijobiy yoki salbiy yo‘nalish va oqibatlariga egadir. Nizo funksional bo‘lishi va tashkilotning samaradorligini oshirishga olib kelishi mumkin, ammo u disfunktsiyalli ham bo‘lishi mumkin, ya’ni shaxsiy mamnuniyatni kamaytirish, jamoada guruhdagi hamkorlik, mahsulot sifati va tashkilot maqsadlariga erishishga halaqit berish, shuning uchun nizoni o‘rganishda yondashuvlarni bilish tashkilot boshqaruvi uchun juda kerakli vosita sanaladi (8.2-rasmga qarang).



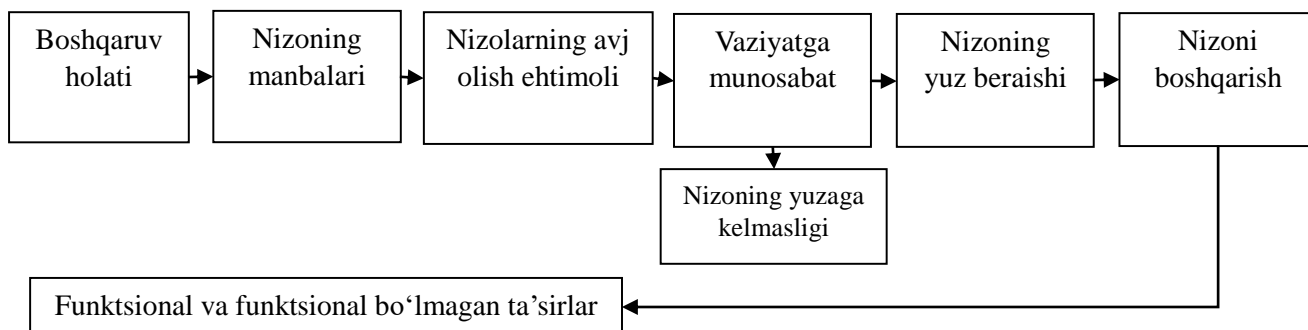
8.2- rasm. **Menejmentdagi nizoli vaziyatlarni o‘rganishga yondashuvlar chizmasi**
(shaxsni nizoli munosabatlarning markaziy bo‘g‘ini sifatida ko‘rib chiqish)

Nizoli vaziyatlarni boshqarish uchun, avvalombor, ularning sabablarini bilib olish kerak. Odatda, ulardan bir nechtasi mavjud. Asosiylarini ko‘rib chiqamiz:

1. **Iqtisodiy resurslarni taqsimlash** deyarli muqarrar ravishda turli xil nizoli vaziyatlarga olib keladi, chunki har bir kishi, ayniqsa, muayyan resurslarning yetishmasligi bilan qoniqish uchun adolatni taqsimlash juda qiyin;
2. **Amalga oshiriladigan funksiyalarning o‘zaro bog‘liqligi**, ayniqsa, vazifalarni noto‘g‘ri taqsimlashda vujudga keladi. Albatta bu tashkilotdagi nizolarning eng keng tarqalgan sabablaridan biridir;
3. **Katta yuk va kam ish haqi bilan bog‘liq ish sharoitlaridan norozilik**;
4. **Maqsadlardagi farqlar, qiymat yo‘nalishlari, maqsadlarga erishish vositalari**, yuqori malakali xodimlarning katta oqimiga olib keladi;
5. Jamoada doimiy ravishda atrofdagilarga qarama-qarshilik va nizoli vaziyatlarni

keltirib chiqaradigan, boshqalarni bunga doimo jalb qiladigan **hayotdan norozi nizoli shaxsning mavjudligi**.

Tashkilotni boshqarish jarayonida nizolarning bir yoki bir nechta sabablari mavjudligi nizoli vaziyat yuzaga kelish ehtimolini oshiradi (8.3-rasmga qarang).

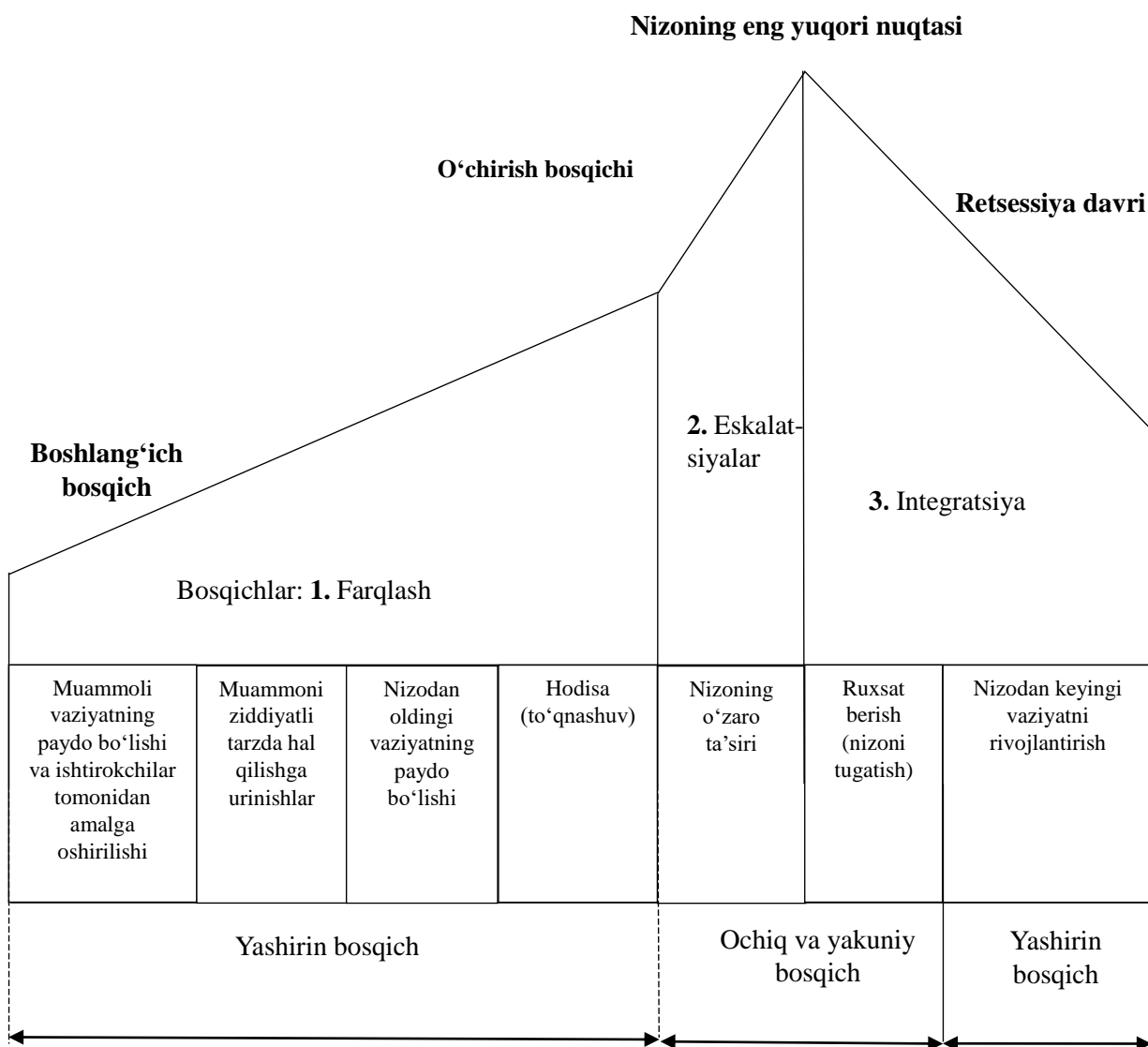


8.3- rasm. Jarayon sifatida nizoli vaziyatlar modelining chizmasi

Nizoning jarayoni tomonlar bir-birining manfaatlarini cheklashga qaratilgan o‘zaro harakatlarga o‘tgandan keyin boshlanadi. Nizoning ichki mantig‘i nizolarni muayyan senariyga rioya qilishga majbur qiladi. Biroq, yakun hali oldindan belgilanmagan va har qanday ijobiy harakat foydali bo‘ladi. Har qanday vaqtda nizoli vaziyatlarning rivojlanishi o‘zining bifurkatsiya (ayirilish, bo‘linish, tarmoqlanish) nuqtalariga ega bo‘lib, ular keyingi rivojlanish uchun bir nechta variantlarni nazarda tutadi. Shuning uchun, har bir nizoli vaziyat o‘ziga xos xususiyatlarga ega va variantni tanlash har doim uning ishtirokchilari uchun qoladi.

Nizoli vaziyatlar bir necha faza va bosqichlardan o‘tadi (8.4-rasm). Nizoning o‘ziga xos xususiyatlaridan biri bu uning ichki mexanizmlari singari tashqi ta’sirlar ostida nizolarni rivojlanish jarayoni bo‘lgan o‘zgarishini namoyon qiladi. Odatda, nizoning fazalari tabiatan davriy xarakterga egadir.

Birinchi davrdagi turg‘unlik fazasidan keyin ikkinchi davrning ko‘tarilish fazasi cho‘qqilar va turg‘unlik fazalarining o‘tishi bilan boshlanishi mumkin, keyin uchinchi davr va boshqalar ehtimolligi bor va har bir keyingi davrda nizoni tugatish ehtimoli kamayadi.



8.4 rasm. **Nizoli vaziyatlar o'zgarishining asosiy fazalari va bosqichlari**

Nizoli vaziyatlar juda xilma-xil, ular murakkab, ba'zan noyob, yuzaga kelish sabablariga ko'ra takrorlanmaydigan, tomonlarning o'zaro ta'sir shakllari, hodisaning oqibatlarini uchun noyobdir.

Nizoli vaziyatlarni o'rganish, tahlil qilish, baholash va boshqarish ularni tizimlashtirishni o'z ichiga oladi.

Nizoning chegaralarini aniqlash mumkin:

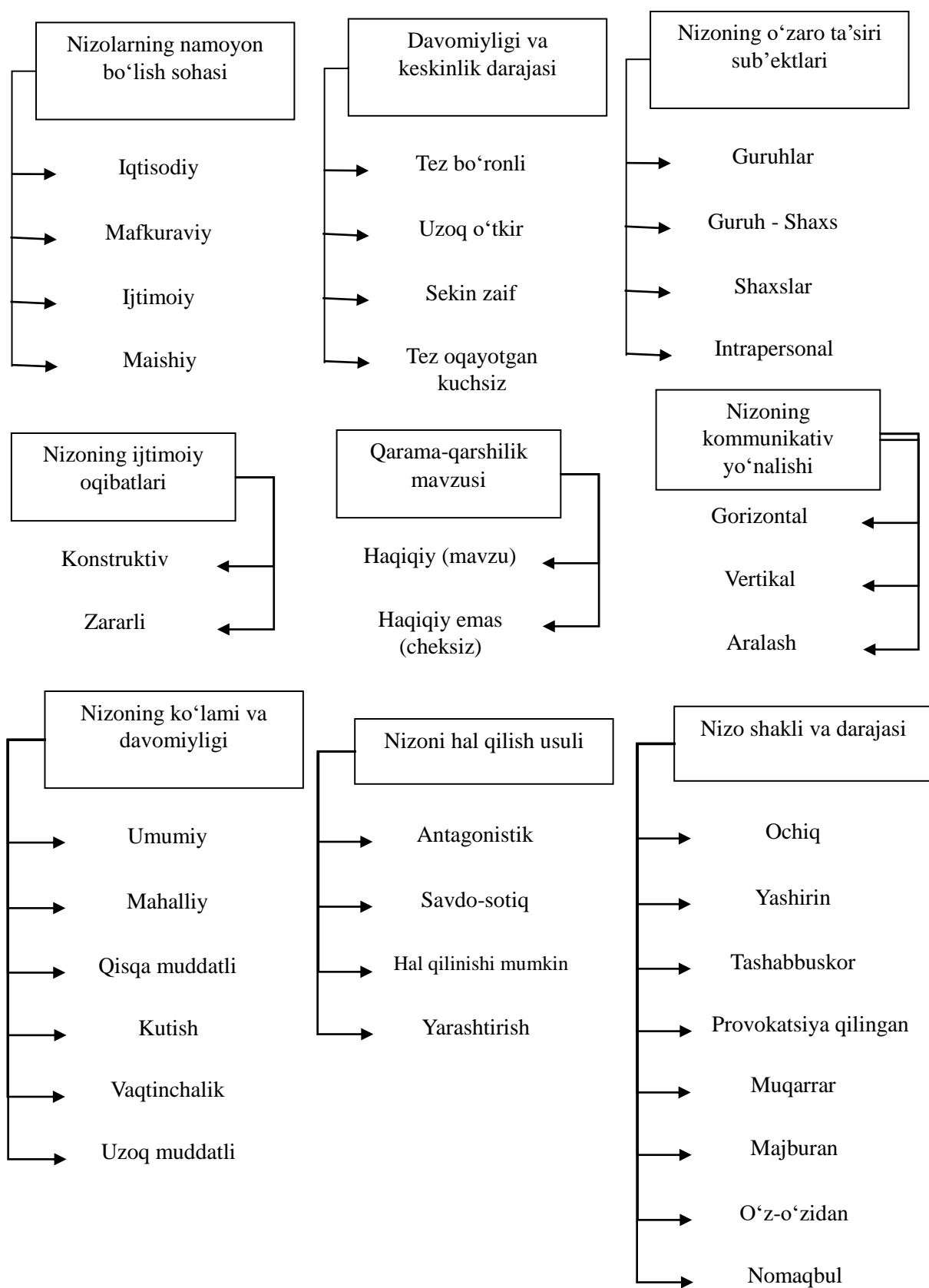
- fazoviy - u qaysi hududda sodir bo'ladi;
- vaqtinchalik - nizoning boshlanishi, davomiyligi va tugashi;

- tizimlararo - odatda, tizim ichidagi munosabatlar murakkab va xilma-xil.

Nizoli vaziyatlarning o'ziga xos muammolariga yaxshiroq yo'naltirish va ularni hal qilishning mumkin bo'lgan usullarini amaliy baholash uchun, shuningdek, nizolarni boshqarish uchun muhim xususiyatlar (xossalari, tavsiflari, parametrlari) bo'yicha tasniflash yanada muhimroqdir (8.5-rasmga qarang).

S.M. Emelyanov nizolarni tasniflashning muhim xususiyatlari va turlari haqida umumiy ma'lumot beradi. Keling, ulardan ba'zilarini ko'rib chiqaylik:

1. Har bir sohada nizoning namoyon bo'lishi fikr, munosabatlar va hokazolarda to'qnashuvlarga olib keladi;
2. Tez-tez uchraydigan nizolar shaxsiyatning shaxsiy psixologik xususiyatlariga asoslangan bo'lib, ular tajovuzkorlik va to'qnashuvlarning haddan tashqari dushmanligi bilan ajralib turadi;
3. Zaif va tezkor to'qnashuvlar yuzaki sabablar bilan bog'liq bo'lib, epizodik xususiyatga ega;
4. Shaxslar ichidagi, ya'ni mungli nizolar qarama-qarshi yo'nalishli shaxsiy manfaatlar yo'lida nizolar bilan bog'liq;
5. Konstruktiv nizolar, odatda, haqiqat yo'lidagi qarama-qarshiliklarga asoslangan. Ushbu nizolar tashkilotni rivojlantirishga, maqsadlarga erishishga, faoliyat samaradorligini oshirishga yordam beradi;
6. Tashabbuskor va ig'vogar nizolarda kimdir nizoning ochiq tashkilotchisi yoki holatlar nizoning sodir bo'lishi bilan yashirin ravishda soxtalashtiriladi.
7. Halokatli nizolarning qalbida, odatda, sub'ektiv sabablar mavjud. Agar ular nizoni boshqarishning samarali usulini topmasalar, ular quyidagi salbiy noto'g'ri ta'sirlarni keltirib chiqaradilar:
 - norozilik, yomon kayfiyat, xodimlar aylanishining o'sishi va mehnat unumdorligining pasayishi;
 - kelajakda kamroq hamkorlik;



8.5-rasm. Murakkab(fasetli) konfliktlarning tasnifi chizmasi

- o‘z guruhiga kuchli sadoqat va tashkilotning boshqa guruhlari bilan samarasiz raqobat;
- boshqa tomonning dushman sifatidagi g‘oyasi, ularning maqsadlari ijobiy, boshqa tomonning maqsadlari esa salbiy;
- nizolashuvchi tomonlar o‘rtasidagi o‘zaro ta’sir va aloqalarni qisqartirish;
- qarama-qarshi tomonlar o‘rtasidagi adovatning kuchayishi, o‘zaro ta’sir yoki aloqa kamayadi yoki to‘xtaydi;
- buzilishning aralashuvi: haqiqiy muammoni hal qilishdan ko‘ra nizoda “g‘alaba” ga ko‘proq ahamiyat berish.

Evolutsiya, amaliy yondashuvlar, nizolarga qarashlar, uning vazifalari, uning jarayon sifatidagi modeli, uning asosiy fazalari, bosqichlari, rivojlanish dinamikasi va nizolarning ko‘p qirrali tasnifi tashkilotdagi nizoli vaziyatni maqbul boshqarishga imkon beradi.

Tashkilotdagi nizolarni boshqarishning asosiy maqsadi vayronkor nizolarning oldini olish va konstruktiv nizolarda muammolarni adolatli hal qilishga hissa qo‘shishdir.

Bugungi kunga qadar, mutaxassislar nizoli vaziyatni boshqarishning turli xil usullarini ishlab chiqdilar. Masalan, M. Meskon, M. Albert va F. Xedourilar quyidagilarni tavsiya qiladilar:

1. Nizolarni hal qilishning to‘rtta tarkibiy usuli:

- mehnat talablarini tushuntirish - har xil ma’lumotlarga ega bo‘lgan har bir xodimdan qanday natijalar kutilishi, vakolatlar tizimi, javobgarlik, protsedura va qoidalar. Ijrochilar har bir muayyan vaziyatda ulardan nimani kutayotganlarini yaxshi tushunishlari kerak;

- muvofiqlashtirish va integratsiya mexanizmlari - vakolatlar ierarxiyasi mavjudligida jamoalar zanjiri, ijrochilarning o‘zaro munosabatlari, qarorlarni qabul qilish, tashkilot ichidagi axborot oqimi. Birdamlik tamoyili nizoli vaziyatni

boshqarish uchun ierarxiyadan foydalanishni osonlashtiradi, chunki bo'ysunuvchi kimning qarorlariga bo'ysunishi kerakligini biladi;

- korporativ keng qamrovli maqsadlar - barcha xodimlarning sa'y-harakatlarini umumiy maqsadlarga erishish uchun yo'naltirish kerak;
- ish haqini to'lash tizimining tuzilishi - korporativ maqsadlarga erishishga hissa qo'shadiganlarni muntazam ravishda kelishilgan holda rag'batlantirish, tashkilot manfaatlarini qondirish uchun nizoli vaziyatda nima qilish kerakligini tushunishga yordam beradi;

2. Nizolarni hal qilishning beshta asosiy shaxslararo uslubi:

- oldini olish - nizolarning paydo bo'lishiga olib keladigan vaziyatlarga tushib qolmaslik, kelishmovchiliklarga olib keladigan muammolarni muhokama qilishda qatnashmaslik. Keyin muammoni hal qilsangiz ham, hayajonlangan holatga tushishingiz shart emas (Robert Bleyk va Djeyn Muton);

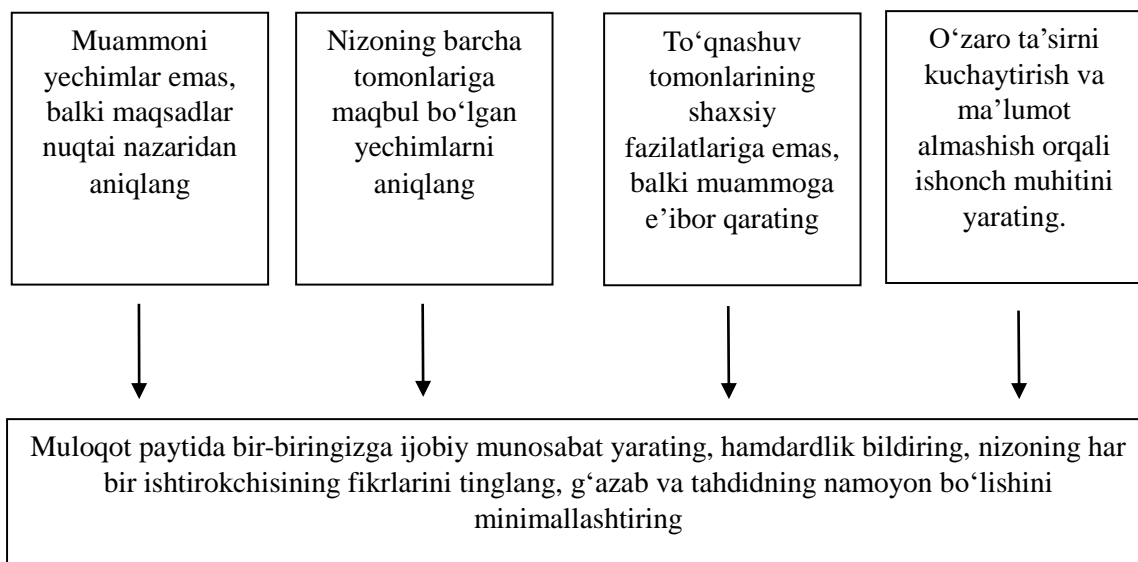
- silliqdash – qarama-qarshilik va achchiq alomatlarining paydo bo'lishiga yo'l qo'ymaslikka harakat qiling, bu hamjihatlikni talab qiladi. Biroq, muammo va "portlash" ehtimoli saqlanib qolmoqda;

- majburlash-kuch ishlatish bilan boshqalarga agressiv ta'sir ko'rsatadi, lekin bu uslub bo'ysunuvchilarning tashabbusini bostiradi, barcha muhim omillar hisobga olinmaydi, chunki bir tomonlama fikrlar taqdim etiladi, bu g'azabga olib kelishi mumkin;

- kelishuv-boshqa tomonning fikrini qabul qilish, lekin faqat ma'lum darajada, bu menejmentda yuqori baholanadi, chunki u eng kam noqulaylikni kamaytiradi va tez-tez nizoni tezda hal qilish imkonini beradi. Ammo, murakkab va jiddiy muammo yuzaga kelgan nizoning dastlabki bosqichlarida kelishuvlardan foydalanish muammoning tashxisini oldini oladi, mumkin bo'lgan muqobillarni qidirishni kamaytiradi va qabul qilingan qarorlar maqbul bo'lmaydi;

- muammolarni hal qilish - fikrlardagi farqni tan olish, nizoning sabablarini tushunish va nizolashayotgan barcha ishtirokchilar uchun maqbul bo'lgan harakatlar yo'lini

topish uchun boshqa fikrlar bilan tanishishga tayyor bo'lish. Bu tashkilotdagi nizoli vaziyatni hal qilishning eng yaxshi usuli hisoblanadi (8.6 - rasmga qarang).



8.6-rasm. Muammoni hal qilish orqali nizolarni boshqarish metodologiyasining ketma-ketlik diagrammasi.

E.M.Babosov nizoli vaziyatlarni boshqarishning quyidagi xususiyatlariga aniqlik kiritishni tavsiya qiladi:

1. Birinchi rejada odamlarni boshqarish vazifasi ilgari suriladi;
2. Bu xodimning xatti-harakatlarining barcha omillari va sabablari (ob'yektiv va sub'yektiv, moddiy va ma'naviy, hissiy va oqilona, odatlar, yoqtirish, yoqtirmaslik, umidlar, qo'rquvlar, xavotirlar va boshqalar) ni hisobga olish zarurdir. Biroq, har doim oldindan aytib bo'lmaydigan imkoniyat mavjud bo'ladi;
3. Nizoni boshqarish ko'pincha ijtimoiy maqomga yoki ish vazifalarini emas, balki ularning o'zaro talablari, da'volari nuqtai nazaridan teng odamlarni boshqarishdir. Nizoning ishtirokchilari orasida, odatda, mutlaqo noto'g'ri tomon yo'q;
4. Nizoli vaziyatlarni boshqarish - bu manfaatlarga asoslangan boshqaruv. Faqat nizolashayotgan ishtirokchilarning to'g'ri tushunilgan qiziqishi qarama-qarshilikni muvaffaqiyatli hal qilish imkoniyatini ochib beradi, nizoning barcha ishtirokchilarini qondiradigan shartnomaning ajralmas sharti sanaladi;

5. Ehtimol, har doim ham nizoli qarama-qarshiliklarni bartaraf etib bo‘lmas, lekin har qalay dushmanlikning halokatli oqibatlarining oldini olish va zararni kamaytirishga erishsa bo‘ladi;

6. Har doim nizolarni hal qilishning noan’anaviy usullarini izlash va topishga harakat qilish kerak.

D. va R. Jonsonlar, keyin E. Melibrud nizolarni konstruktiv hal qilish kamida to‘rtta omilga bog‘liq deb hisoblashadi:

1. Nizoni idrok etishning yetarliligi;
2. Muloqotning ochiqligi va samaradorligi;
3. O‘zaro ishonch va hamkorlik muhitini yaratish;
4. Nizoning mohiyatini aniqlash.

Nizoni idrok etishning yetarliligiga kelsak, biz o‘z harakatlarimiz, niyatlarimiz, holatlarimizni chetdan baholovchilar holatining shaxsiy ehtirolari bilan noto‘g‘ri talqin qilmasligimiz kerak. Va bunday baho olish oson emas.

Xususan, qarama-qarshi tomonga nisbatan salbiy munosabatning ta’sirini oldini olish qiyin, bu esa boshqasini baholashning noto‘g‘ri ekanligini ko‘rsatadi. Unda uning xatti-harakatlarida faqat dushmanlik seziladi va idrok qilinadi. E.Melibrudning fikriga ko‘ra: “Bu o‘zini-o‘zi tasdiqlaydigan taxminga olib kelishi mumkin: sizning sherigingiz juda dushman, hujumga o‘tishdan oldin o‘zingizni undan himoya qila boshlaysiz. Buni ko‘rib, hamkoringiz bizga dushmanlik qilmoqda deb tashvishlanadi va bizning dastlabki taxminlarimiz noto‘g‘ri bo‘lsa-da, darhol tasdiqlanadi”.

Bundan kelib chiqadiki, boshqa odamlarning baholashlarida, ayniqsa, ular bilan ziddiyat yuzaga kelsa, imkon qadar asta-sekin bo‘lishi kerak. Nizoni konstruktiv hal etishning keyingi omili qarama-qarshi tomonlarning ochiqligi va muloqot samaradorligi hisoblanadi. Mutaxassislar nizoni hal qilish bilan bog‘liq bunday muhim holatga katta e’tibor berishadi, chunki tomonlar ikkilanib, his-tuyg‘ularini to‘xtatmasdan, nima yuz berayotganini bemalol tushunishadi. Bunday qarama-qarshilik har qanday mish-mishlarning aylanishini to‘xtatishga yordam beradi.

Ko‘pincha, qarashlar va his-tuyg‘ularning ochiq ifodasi muxoliflar o‘rtasidagi ishonchni yanada mustahkamlash uchun asos yaratadi.

Shu bilan birga, to‘qnashuv qanchalik keskin bo‘lmasin, qo‘pollik, odobsiz mulohazalar, tajovuzkorlik namoyon bo‘lishini qat’iyan istisno qilish kerak.

Ochiq muloqot nafaqat hissiyotlarning kuchli bo‘roni, balki muammoni hal qilish uchun konstruktiv qidiruvni tashkil etish ekan, demak, dushmanlarning har biri nizoni hal qilish uchun boshqalarga nima qilishni xohlayotganini aytib berishlari kerakmi? Boshqalardan qanday ta’sirlarni kutmoqdaliginimi? Agar uning sherigi o‘zinnikidan boshqacha harakat qilsa, u nima qilishi kerak? Agar u kelishuvga erishsa, qanday oqibatlardan umid qiladi?

Agar odamlar muloqotga tayyor bo‘lsalar, ular bir-birlariga ochiq bo‘lsa, tabiiyki, o‘zaro ishonch va hamkorlik muhiti yaratiladi. Aslida, har qanday nizoli vaziyat muammoli va uni hal qilish haqida gap ketganda, biz muammoni hal qilishni nazarda tutamiz. Va kamida ikki kishi shaxslararo nizolarga jalb qilinganligi sababli, muammoni guruhli hal qilish haqida gaplashish kerak va bu muqarrar ravishda tomonlarning hamkorligini talab qiladi.

Nizoning mohiyatini aniqlash uchun nizolashayotgan tomonlar hozirgi vaziyat haqidagi fikrlarini muvofiqlashtirishlari va o‘ziga xos harakatlar strategiyasini ishlab chiqishlari kerak. Ularning harakatlari bosqichma-bosqich amalga oshiriladi, deb taxmin qilinadi:

1-QADAM. Nizoning asosiy sabablarini aniqlash. Ushbu bosqichda nizoga olib kelgan muammoning mohiyatini aniq tushunish kerak. Shu bilan birga, raqiblar muammoni ko‘rishning o‘ziga xos xususiyatini, chetdan baho beruvchiga o‘xshab o‘zinniki singari bu yerda o‘xshashliklar va farqlar mavjudligini e’tiborga olib tushunishlari juda muhimdir.

2-QADAM. Nizoning ikkinchi sabablarini aniqlash. Odatda ular nizo yuzaga kelishi uchun sabab bo‘lib xizmat qiladi, ko‘pincha haqiqiy sababni soya qiladi va uni tahlil qilishni qiyinlashtiradi. Shuning uchun, asosiy muammolarni tushuntirgandan

soʻng, uning ziddiyatli tafsilotlarini aniqlash uchun oʻz xatti-harakatlarini tahlil qilish tavsiya etiladi.

3-QADAM. Nizoni hal qilishning mumkin boʻlgan usullarini topish. Bu, xususan, nizolashayotgan ishtirokchilarga oʻzlarini soʻrashi kerak boʻlgan quyidagi savollar bilan ifodalanishi mumkin:

- a) nizoni hal qilish uchun nima qilish mumkin?
- b) raqib buning uchun nima qilishi mumkin?
- v) bizning umumiy maqsadlarimiz nima, ularning nomidan nizodan chiqish yoʻlini topish kerak?

4-QADAM. Nizoni bartaraf etish boʻyicha qoʻshma qaror. Ushbu bosqichda nizolarni hal qilishning eng munosib usulini tanlash haqida soʻz yuritiladi, bu esa raqiblarning oʻzaro mamnuniyatini keltirib chiqaradi.

5-QADAM. Nizoni hal qilishning birgalikdagi usulini amalga oshirish. Bu yerda qarama-qarshi tomonlar juda muhim, belgilangan strategiyaga rioya qilish, nizoni hal qilish uchun ilgari ifodalangan niyatlarning samimiyligi haqida bir-biriga shubha tugʻdirmaslik kerak.

6-QADAM. Nizoni hal qilish uchun qilingan saʼy-harakatlarning samaradorligini baholash.

Unga asoslanib, muammo hal qilingan deb hisoblanadi yoki u ustida ishlash kerakligi haqida xulosa chiqariladi, baʼzan yuqorida tavsiflangan qadamlar ketma-ket takrorlanadi.

Shuni taʼkidlash kerakki, raqiblarning nizoni hal qilish yoʻlidagi bosqichma-bosqich harakati bu jarayonning unsurlari (omillari) bir vaqtning oʻzida amalga oshirilmasligi mumkin, masalan, odamlar tomonidan sodir boʻlayotgan narsalarning idroki yetarliligi, ularning munosabatlarining ochiqligi va oʻzaro ishonch va hamkorlik muhitining mavjudligi kabilardir.

Nizolashuvchi tomonlar va vositachilarning xatti-harakatlarini tahlil qilish.

Ushbu masala bo'yicha bir qator tadqiqotlarni tahlil qilib, amerikalik psixologlar D.Chertkoff va D.Esser qiziqarli xulosaga kelishdi. Nizoli vaziyatlarni bartaraf etish uchun vositachining mavjudligi, ehtimol, psixologik jihatdan juda muhimdir, chunki u "yuzni saqlab qolish" ga qaramasdan, nizolashayotgan ishtirokchilarga imkon beradi. Ushbu mualliflar tomonidan taqdim etilgan eksperimental ma'lumotlardan biz bir kishining boshqa kishilarga nisbatan chekinishini va o'zini "kuchli shaxs" deb tasavvur qilish o'rtasidagi bog'liqlik mavjudligini bilib olamiz.

Bunday qaramlikning ta'siri, agar vositachi nizoni hal qilish jarayonida ishtirok etsa, zararsizlantirilishi mumkin. Bunday holda, psixologik jihatdan qiziqarli vaziyat paydo bo'ladi: agar kerak bo'lsa, tomonlar bir-biriga emas, balki uchinchi tomonga murojaat qilishadi. Aynan unga qilingan muruvvatga (odatda maslahat, tavsiyalar shaklida) javoban iltimosiga ko'ra chekinish berildi, ammo mazkur ta'sir qarama-qarshi tomondan bo'lmaydi. Shunday qilib, tez-tez qarama-qarshi tomonlarning psixologik qadamlari, nizolashayotgan ishtirokchilar vositachiga murojaat qilishni emas, balki umumiy muammolarni hal qilishda (va shuning uchun bir-birlari bilan) hamkorlik qilishga tayyorligini e'lon qilishni anglatadi. Vositachilarni tanlash va uning vakolatlari doirasini aniqlash qiyin vazifadir. M.Inglar nizolashuvchi tomonlar va vositachilarning xatti-harakatlarini tartibga soluvchi quyidagi tavsiyalarni taklif qiladi:

- nizolashayotgan tomonlar o'zlari tanlagan vositachilarni adolatli tanlov deb hisoblashlari kerak;
- vositachi nizolarga aloqador bo'lmagan betaraf shaxs bo'lishi kerak;
- nizolashayotgan tomonlar vositachining ishtirokiga va yakuniy qaror qabul qilishda uning tavsiyalaridan foydalanishga rozi bo'lishlari kerak;
- vositachi har bir tomonning tegishli fikrlarini alohida tinglasa, eng foydali bo'lishi mumkin;

- mediatorning (nizolarni tinch yo‘l bilan bartaraf etishda xolis tomonning vositachiligi) asosiy vazifasi qaror qabul qilish emas, balki axborotni yig‘ish va muammoni aniqlashdir;
- agar uning rasmiy holati tufayli vositachi bir yoki har ikkala qarama-qarshi tomonga bo‘ysunsa bu holat hozirgi vaqtda yoki kelajakda nizoni hal qilish uchun uning harakatlariga ta’sir qilmasligi, bu to‘g‘risida o‘z kafolatiga ega bo‘lishi kerak;
- vositachi har bir tomonning tegishli qarashlari va his-tuyg‘ularini ifodalashini qo‘llab-quvvatlashi, ular tomonidan muhokama qilingan masala bo‘yicha fikrlar uyg‘unligini ta’minlashga harakat qilishi kerak;
- vositachi nizolashuvchi tomonlarga bir-biriga nima qilib berishi mumkinligini hal qilishda yordam berishi kerak;

Jamoaning samarali ishlashi uchun rahbar bir yoki boshqa tomonning fikrini qabul qilib, har qanday jamoa ichidagi nizolarga hadeb aralashavermasligi kerak. Eng muhimi, u “qo‘lga olish ustida” bo‘lishi kerak. Shuning bilan birgalikda u tashkilot jarayonini boshqarib bo‘lmaydigan atrofdan kuzatuvchi bo‘lib emas, balki yuzaga keladigan jarayonlarga ta’sir ko‘rsatishga urinayotgan shaxslar o‘rtasidagi asoratlarni me‘yorlashtirishga qiziqqan shaxs sifatida maydonga chiqishi lozim. Buning uchun vositachining roli juda mos keladi. Bundan tashqari, tashkilotning boshqaruv faoliyatidagi judayam muhim bo‘lgan kundalik vositachilik vazifasining muvaffaqiyatli bajarilishi uning psixologik obro‘cini oshiradi.

S.M.Emelyanov nizolarni boshqarishda nizoli shaxslarning turlarini bilish kerak deb hisoblaydi va quyidagi tasnifni taklif etadi (8.2- jadvala qarang).

Ziddiyatli shaxsning turlarini va ularning xulq-atvor xususiyatlarini tasniflash

8.2- jadval

Qarama-qarshi shaxsning turi	Shaxsning xulq-atvor xususiyatlari
Nizosiz	Baholash va fikrlarda beqaror. Qarama-qarshi. Taklif qilish oson. To‘g‘ridan-to‘g‘ri. Vaziyatdagi lahzalik muvaffaqiyatlarga e’tiborni qaratadi. U istiqbolni yaxshi ko‘rmaydi. Boshqalarning fikriga bog‘liq. Kechikish. Kompromissga juda intilish. Ularning

	xatti- harakatlarining oqibatlari va boshqalarning harakatlarining sabablarini oldindan aytib beradi.
Namoyishchi	Diqqat markazida bo‘lishni xohlaydi. Boshqalarning ko‘ziga yaxshi ko‘rinishni yoqtiradi. Uning munosabati, odamlar unga qanday munosabatda bo‘lishiga bog‘liq. Unga osongina yuzaki to‘qnashuvlar yuz beradi, azob-uqubatlari va tirishqoqligi bilan qoyil qoladi. Turli vaziyatlarga yaxshi moslashadi. Aqliy xatti-harakatlar yomon ifodalangan, hissiyot yaxshiroq. U o‘z faoliyatini vaziyatli ravishda rejalashtiradi va kamdan-kam hollarda ularni amalga oshiradi. Tizimli mehnatni talab qilmaydi. Nizolarning o‘zaro ta’siri sharoitida u o‘zini yaxshi his qiladi va nizolardan uzoqlashmaydi.
Boshqarilmaydigan	Beixtiyor, o‘zini yetarli darajada nazorat qilmaydi. Xatti-harakatlar deyarli oldindan aytib bo‘lmaydi. O‘zini shafqatsiz, tajovuzkor qiladi. Tajovuzkor paytida ko‘pincha umumiy qabul qilingan aloqa normalariga e’tibor bermaydi. Mustaqil emas. Ko‘p da’vo. Muammo va muvaffaqiyatsizliklarda, odatda, boshqalarni ayblaydi. Ishni to‘g‘ri rejalashtirish yoki rejalarni hayotga izchil tatbiq eta olmaydi. O‘z harakatlarini vaziyat va maqsadlar bilan bog‘lash qobiliyati yetarli emas. O‘tmishdan (hatto Gorkiy) ozgina dars oladi.
Diydasi qattiq	Shubhali. O‘ziga bo‘lgan ishonchni oshirib yuboradi. Doimiy ravishda ularning ahamiyatini tasdiqlashni talab qiladi. Ko‘pincha o‘zgaruvchan sharoit va vaziyatlarni hisobga olmaydi. Moslashuvchan va to‘g‘ri emas. U boshqalarning fikrlarini hisobga olmaydi, katta qiyinchilik bilan raqiblarning nuqtai nazarini qabul qiladi. Bu xodimlarning hurmatini talab qiladi. Xafagarchilik boshqalardan dushmanlikni qanday qabul qiladi. O‘z harakatlariga ozgina tanqidiy munosabatda bo‘ladi. Og‘riqli vaziyatlarga sezgir, xayoliy yoki haqiqiy adolatsizlikka nisbatan sezgir.
Juda aniq	Ishda ehtiyotkorlik bilan. O‘z-o‘zidan, boshqalarga yuqori talablar qo‘yadi. Juda tashvishli. Tafsilotlarga juda sezgir. Boshqalarning so‘zlariga ortiqcha ahamiyat berishga moyil. Ba’zan do‘stlar bilan munosabatlarni buzadi, u xafa bo‘lgan ko‘rinadi. U o‘z muvaffaqiyatsizliklarini boshdan kechiradi, ba’zan ular kasal bo‘lib qoladi (uyqusizlik, bosh og‘rishi va boshqalar). Tashqi, ayniqsa hissiy, namoyon bo‘ladi. Guruhdagi haqiqiy munosabatlarni juda yaxshi his qilmaydi.

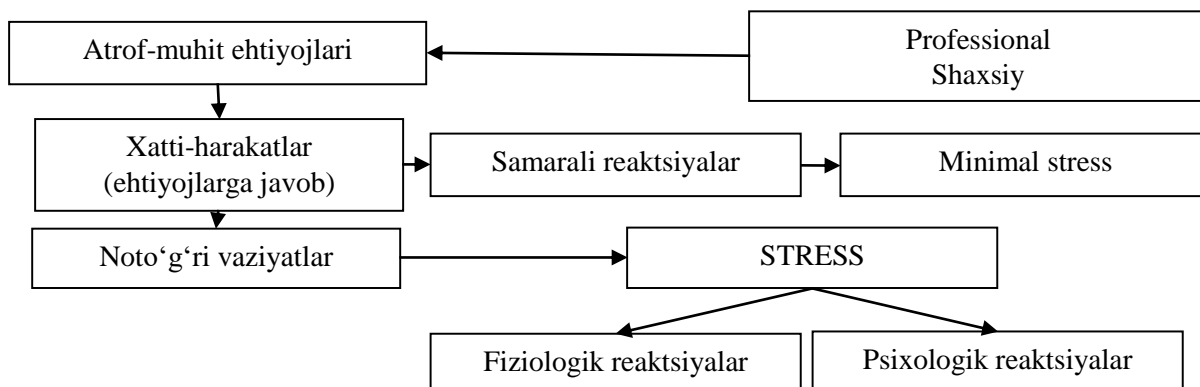
8.2-jadvalda tashkilot xodimining nizolashayotgan xatti-harakatlarini tushunish va bashorat qilish, uni kuchaytirish va undan chiqish uchun mumkin bo'lgan strategiya va taktikani oldindan bilish imkonini beruvchi ma'lumotlar mavjud. Tadqiqotdan ma'lumki, nizoli vaziyatlarda muvaffaqiyatli tashkilotlar nizoli shaxsning turini hisobga olib, muammolarni samarali hal qilish uchun ushbu bilimlardan foydalanganlar. Shaxsning xulq-atvor xususiyatlari ilgari belgilangan shaxslararo nizolarni hal qilish uslublari va murakkab vaziyatlarda nizolarni boshqarish mexanizmi bilan ta'sirchan bog'liq bo'lib, unda yondashuvlarning xilmaxilligi va aniq ma'lumot maqbul qaror qabul qilish uchun muhimdir. Nizolarning rivojlanishiga to'sqinlik qilish emas, balki uni og'riqsiz yo'l bilan hal qilish muhimdir. Muvaffaqiyatli tashkilotlarda rahbarlar kelishmovchiliklarni ta'kidlamasdan, balki ular mavjud emasligini ko'rsatmasdan, ularning fikr-mulohazalarini ochiqdan-ochiq muhokama qiladilar. Har doim nizoning oldini olish yoki kamaytirishga, haqiqiy kuchlarni jamlashga, qaror qabul qilishga ta'sir qiluvchi omillar haqida eng katta bilim va ma'lumotlarga ega bo'lgan boshqaruv ierarxiyasining darajalarida qaror qabul qilishga harakat qilish kerak.

Shunday qilib, nizolarni boshqarish - bu nizolarning ishtirokchilari va (yoki) vositachilar tomonidan yashirin va yakuniy bosqichda ularning paydo bo'lishi, tabaqalashuvi, kuchayishi, birlashuvining barcha bosqichlarida amalga oshiriladigan ongli faoliyat hisoblanadi. Ba'zan ziddiyatli fikrlarning paydo bo'lishi hatto rag'batlantirilishi kerak. Vaziyatni tashkilotda nizolarni boshqarish texnologiyasidan foydalangan holda boshqarish kerak, chunki nizolarni noto'g'ri boshqarish ijtimoiy jihatdan xavfli va har doim stressga olib keladi.

8.2. Stressni boshqarish va tashkilotdagi o'zgarishlarning mohiyati.

Stress - bu hissiy (ruhiy), xatti-harakatlarning buzilishi, insonning mavjud vaziyatda oqilona harakat qila olmasligi bilan bog'liq. Hatto eng muvaffaqiyatli va yaxshi boshqariladigan tashkilotda ham ishchilarga salbiy ta'sir ko'rsatadigan va ularda stress hissini tug'diradigan faoliyat va vaziyatlar mavjud bo'ladi.

Stress, odatda, qobiliyatsizlik va noaniqlik, qoʻrquv, tashvish hissi bilan namoyon boʻladi. Mehnat unumdorligining pasayishi, xodim turmush tarzining yomonlashuvi va, oʻz navbatida vujudga keladigan ortiqcha stress tashkilotlarga qimmatga tushadi. Ularning sogʻligʻiga, daromadiga, farovonligiga taʼsir qiladigan ishchilarning koʻplab muammolari ortiqcha psixologik yoki fiziologik stressga asoslangan (8.7-rasmga qarang).



8.7-rasm. **Stressli taʼsirlanish modeli chizmasi**

Mutaxassislarning taʼkidlashicha, stressning fiziologik taʼsiri oshqozon ichak yaralari, migren (boshni qattiq ogʻritadigan va koʻngilni aynitadigan asabiy kasallik), gipertoniya, artrit, astma, yurak va bel ogʻriqlarini oʻz ichiga oladi. Asabiylashish, ishtahani yoʻqotish, turgʻunlik va boshqalar kabi ortiqcha stressdan keyin psixologik kasalliklar tobora ortib bormoqda. Stress toʻgʻridan-toʻgʻri yoki bilvosita tashkilot maqsadlariga erishish xarajatlarini oshiradi va koʻplab ishchilarning hayotiy sifat koʻrsatkichlarini pasaytiradi. Bu uning asab tizimi haddan tashqari yuklarni hissiy qabul qilganda, insonda yuzaga keladigan juda kuchli va uzoq muddatli psixologik stress holatidir. Biroq, stress stressorlarning taʼsiriga javoban nafaqat asabiy kuchlanish, balki moslashib qolgan taʼsir hamdir, shuning uchun stressni va stressli vaziyatni malakali boshqarish juda muhimdir.

Stress nazariyasining asoschisi Gans Sele ning taʼkidlashicha: “stress-bu siz bilan sodir boʻlgan narsa emas, balki uni qanday qabul qilishingizda”. Barqaror hissiy holatga ega boʻlgan odamlar tashvish fazasini yengib, stress omillari bilan faol

kurashga intilishadi, o'zlarini qo'llariga olishadi, qarshilik bosqichida barcha ijobiy va salbiy tomonlarni baravariga oqilona tortishadi. Bezovtalik bosqichida hissiy jihatdan beqaror odamlar qo'rquvni boshdan kechiradilar, keyin uning orqasidan charchash, umidsizlik (qiynoq), vaziyatning moslashuvchanligi, umidsizlik paydo bo'ladi. Mutaxassislar stressni jiddiy kasallik bilan taqqoslashadi. Stress, tez-tez va uzoq muddatli bo'lsa, nafaqat jismoniy, balki so'nggi yillarda ham psixologik holatga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Uzoq va tez-tez stressli vaziyatlar insonning hissiy apparatini "qotog'on" qiladi va u o'ziga xos kasalliklarni rivojlantiradi. Ijtimoiy moslashuv kasalliklarini vujudga keltiradi. Bir sohada haddan tashqari kuchlanish bir qator kasalliklarga, tananing erta qarishiga olib keladi.

Stress faqat shaxsiy ahamiyatga ega bo'lgan ijtimoiy omilga aylanadi, ammo ijtimoiy omillar, sotuvchilar, menejerlar tomonidan o'rganiladi, ular jamiyatda aholining, ayniqsa, yirik shaharlarning aholisi sezilarli darajada ko'proq darajada asabiylashishini ta'kidlaydilar. Ko'pgina tadbirlar stress omillari (stressorlar) bilan to'yingan.

Hozirgi vaqtda stressning rivojlanish ehtimoli nafaqat stressorlarning ortiqcha ta'siri ostida, balki ularning yetishmasligi bilan ham ta'kidlanadi. Hissiy stressli vaziyatlar, ayniqsa, insonning faol xarakteri orqali og'riqli tarzda boshdan kechiriladigan hissiyotning yetishmasligi bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Inson tanasi juda moslashuvchan, sabr-toqatli, shuning uchun har doim ham stressli qiyinchiliklardan qo'rqmaslik kerak. Lekin har doim bu kurashda qayg'u – charchoq-dan qochish, kuchlarning noto'g'ri taqsimlanishi, stressning yuqoriga chiqishi va har bir narsaning qaytarilmasligi hissi paydo bo'lishi kerak.

Afsuski, tashkilot xodimlari ko'pincha o'zlarining imkoniyatlari chegaralarini tushunishni istamaydilar, notinch bo'lib, kurashda ishtirok etadilar, chunki ular, odatda, noyob va jiddiy tajribalarga qaraganda odamlarning kayfiyati va sog'lig'iga ko'proq ta'sir qiladi. Ko'p odamlar, bezovtalik xususiyatini keltirib chiqarmaslik yoki

uni yo‘q qilishning o‘rniga, mazkur xususiyat bilan birga bo‘lishga va o‘zlarini xafagarchilikka olib kelishga harakat qilishadi.

M. Meskon, M. Albert va F. Xedouri stressning sabablarini ko‘rsatib, to‘rtta tashkiliy omilni ajratib ko‘rsatishadi:

1. Tashkilotdagi stressning keng tarqalgan sabablari haddan tashqari yuk (vazifa juda qisqa vaqt ichida bajarilishi kerak) va ortiqcha yuk (vazifa ahamiyatsiz). Ikkala holatda ham xodim umidsizlikni his qiladi, tashkilotning ijtimoiy tizimidagi ahamiyati va mavqeidan xavotirda, o‘zini kamsitilgan holda his qiladi;

2. Rollarning to‘qnashuvi - xodimga qarama-qarshi talablarni taqdim etish, masalan, sotuvchi mijozga xizmat qilishi va zudlik bilan javonlarni ombordagi kerak bo‘lgan tovarlar bilan to‘ldirishi kerak. Yoki yakkahokimlik tamoyilini buzish natijasida bir xo‘jayin ish hajmini oshirishni talab qiladi, ikkinchisi esa kamroq, lekin mukammalroq bo‘lgan sifatni talab qiladi. Yoki norasmiy guruh me‘yorlari va rasmiy tashkilot talablari o‘rtasidagi farqlar natijasida ham shunday keskinliklar kelib chiqadi;

3. Rollarning noaniqligi - ishchi undan nimani kutayotganiga ishonch hosil qilmaydi. Rollar nizodan farqli o‘laroq, unda talablar ziddiyatli emas, balki egiluvchan va noaniqdir;

4. Qiziqarli bo‘lmagan ish - o‘z ishini qiziqarli emas deb baholaydiganlar ko‘proq tashvishlanishadi va tez-tez kasallikka chalinishadi. Biroq, ijrochilarning “qiziqarli” ish tushunchasiga turli xil qarashlari mavjud.

Ushbu sabablar bilan bir qatorda, ish xonasining yomon yoritilganligi, haddan tashqari shovqin, xonaning past harorati va boshqalar kabi boshqa ko‘plab odamlar uchun stress paydo qilishi mumkin. Aksariyat odamlar stressli vaziyatlarning stress ehtimolini kunning to‘g‘ri rejimiga rioya qilish, to‘g‘ri ovqatlanish, jismoniy mashqlar vositasida o‘zlarini yaxshi tutish, hayotdagi umumiy muvozanatga erishish, ishtiyoq kabilar orqali kamaytirib, o‘zlarini mustaqil ravishda boshqarishadi. Karl Al’brext menejerlar uchun stressni boshdan kechirishda qo‘llanilishi kerak bo‘lgan

stressli va stresssiz bo‘lmagan turmush tarzi xususiyatlarini ishlab chiqdi (8.3-jadvalga qarang). Har bir inson tashkilotning ko‘plab tadbirlarida ishtirok etadi. Shaxsiy hayot, shuningdek, tashkilotdagi ish samaradorligiga salbiy ta‘sir ko‘rsatadigan stresslarga duch keladi. 8.3-jadvalda shaxsiy hayotda tez-tez uchraydigan holatlar tufayli kelib chiqadigan stresssiz turmush tarzining nisbiy ahamiyatini ta‘kidlashga urinishlar ko‘rsatilgan.

Stressli va stresssiz hayot tarzini taqqoslash

8.3-jadval

№	Stressli turmush tarzi	Stresssiz turmush tarzi
1	Surunkali cheksiz stressni his qiladi	Faoliyatning ma‘lum bir davrida “ijodiy” stressga imkon beradi
2	Doimiy ravishda bir yoki bir nechta davom etadigan stressli vaziyatlarga duch keladi	Hech bo‘lmaganda vaqtincha orqaga va dam olishga imkon beradigan “najot yo‘llarini” topadi
3	Stresslararo shaxslararo munosabatlarni, masalan, ishchilar bilan munosabatlarni jiddiy ravishda yengadi	O‘z huquqlari va ehtiyojlarini himoya qiladi; o‘zaro hurmatning past stressli munosabatlarini o‘rnatadi. Do‘stlarni ehtiyotkorlik bilan tanlaydi, tinchlantiradi va xotirjam qiladi
4	Qiziqarsiz, zerikarli yoki boshqa manfaatli, ammo noxush vaziyatli ishlarda qatnashadi	Haqiqiy mukofotni ta‘minlaydigan qiziqarli, minnatdor va munosib ish bilan shug‘ullanadi.
5	Doimiy vaqt yetishmasligini boshdan kechirish; u ma‘lum bir vaqt ichida juda ko‘p ish qilishi kerak	Tiqilish va inqiroz davrlari “kechiktirish” davrlariga mos keladigan qiyin ish yukini qo‘llab-quvvatlaydi.
6	Kutilayotgan yoqimsiz voqealar haqida tashvishlanaman	Xavfli hodisalarni foydali maqsadlar va siz intilishingiz kerak bo‘lgan ijobiy voqealar bilan muvozanatlashtiradi
7	Soliq uchun zararli odatlarga ega, masalan, chekish, spirtli ichimliklarni suiiste‘mol qilish	Yaxshi jismoniy holatni saqlaydi, to‘g‘ri ovqatlanadi, kamdan-kam alkogol va tamaki iste‘mol qiladi yoki umuman iste‘mol qilmaydi
8	Hayotning ko‘rinishiga singib ketgan	Umuman olganda mamnuniyat hissini keltiradigan turli xil tadbirlarda faol
9	“Vaqtini yaxshi o‘tkazish” va qisqa muddatli ishdan zavq olish qiyin, deb hisoblashadi	Go‘yo xatti-harakatni oqlash zaruriyatini sezmasdan oddiy mashulotlardan zavqlanadi

10	Hayotni jiddiy qiyin vaziyat sifatida qabul qiladi; hazil hissi yo‘q	Umuman olganda hayotdan zavqlanadilar; o‘zi ustidan kulishi mumkin; yaxshi rivojlangan hazil tuyg‘usiga ega
11	Noqulay salbiy ijtimoiy rollarni bajarishga rozi	Rollarga nisbatan erkin hayot kechiradi; tabiiy ehtiyojlar, istak va his tuyg‘ularni asossiz ifoda eta olish
12	U stressli yoki qiyin vaziyatlarni passiv ravishda qabul qiladi; jimgina azoblanadi	Keraksiz stressli vaziyatlardan qochadi; iloji bo‘lsa, g‘ayritabiiy vaziyatlarni o‘zgartirishga doimiy urinadi; muddatlarni ko‘rib chiqadi; vaqtini samarali taqsimlaydi

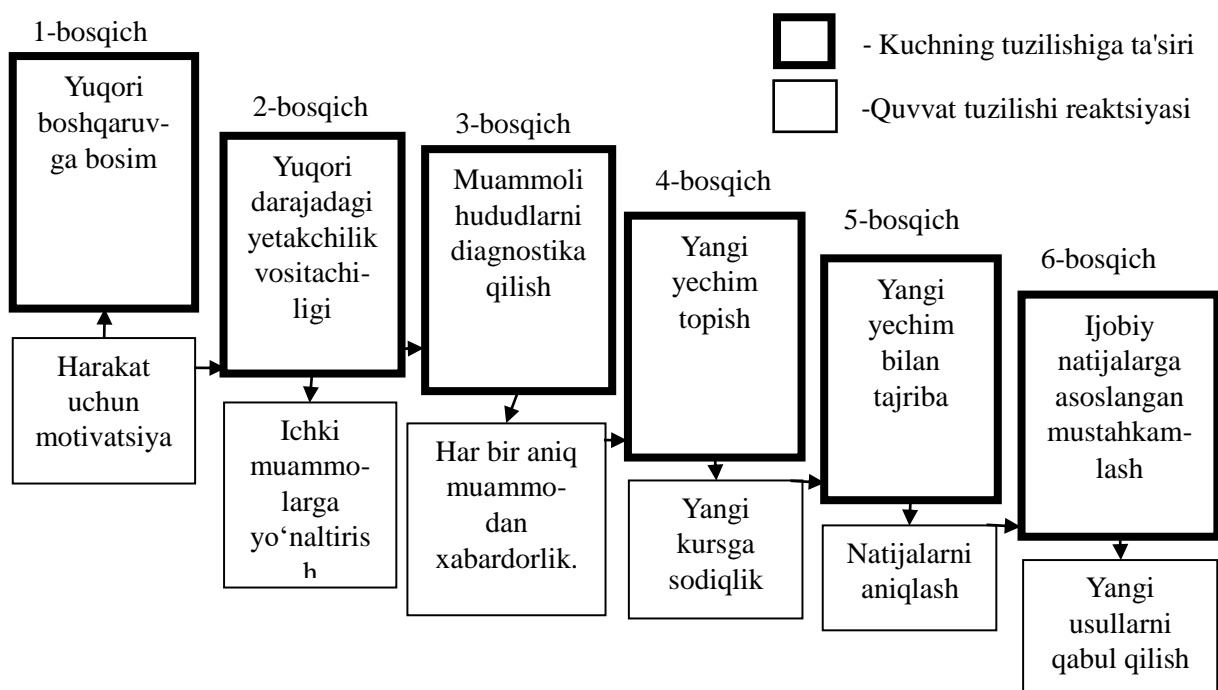
Har qanday ortiqcha stress xodimning samaradorligini pasaytiradi. Bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlardagi menejment bo‘yicha mutaxassislar stressni boshqarish usullarini boshdan kechirayotgan odamlarga uning darajasini pasaytiradigan usullarni tavsiya qiladilar:

- uyda va tashkilotda ustuvorliklarni tahlil qiling va bugungi kunda nima qilish kerak va birinchi navbatda, keyinroq nima qilish mumkin va vaqt topsangiz nima qilish kerak;
- “rad javobisiz” odam bo‘lmang, olingan topshiriqlarni ko‘rib chiqing va qobiliyatingizni unga nisbatan o‘lchab ko‘ring. Topshirilgan vazifani bajarishga qobiliyatingiz yetadimi? Yetmasa rad eting;
- boshqalar bilan yaxshi munosabatlarni o‘rnatishga harakat qiling va sizning farovonligingiz va stresssiz ahvolingiz bilan bog‘liq bo‘lgan odamlar bilan ayniqsa samarali va ishonchli munosabatlar o‘rnating, ularni o‘zingizning ustuvor jihatlaringizni va ish yukingizni hurmat qilishga hamda asosli ko‘rsatmalar berishga o‘rgating;
- stresssiz taktika va strategiyani tanlash bilan bog‘liq savollarni muhokama qiling;
- miyangizni yangilash uchun har kuni o‘z vaqtida dam oling, yoqimli fikrlar uchun vaqt toping;
- zerikish hissi yoki muayyan faoliyat turiga qiziqish yo‘qligi haqida shikoyat

qilishga oshiqmang, o'zingizni chamalab ko'ring;

- Siz sodir bo'lgan o'zgarishlarni boshqarish va ularni tashkilotdagi boshqa o'zgarishlar bilan muvofiqlashtirish kerak. Ammo, o'zgarishlarni samarali boshqarish eng murakkab, ammo nufuzli vazifalardan biri bo'lib, u o'rganilgan tavsiyalardan foydalanib rasmiy ravishda hal etilmaydi. Tashkilotning mohiyatini, bir vaziyatni boshqasidan ajratib turadigan o'zgaruvchan omillarning ahamiyatini yaxshilab bilish kerak.

Mutaxassislarning tavsiyalarini bilsangiz, o'zgarishlarni boshqarish yanada samarali bo'ladi. Masalan, Lerrri Greyner tashkiliy o'zgarishlarni muvaffaqiyatli boshqarish jarayonining modelini ishlab chiqdi (8.8-rasmga qarang).



8.8-rasm. Tashkiliy o'zgarishlarni muvaffaqiyatli amalga oshirish modeli

I. Istak va bosim - rahbariyatning ongiga ichki omillarga (ishlab chiqarish xarajatlari, xizmatlar narxining o'sishi, mehnat unumdorligining pasayishi, xodimlar aylanmasining o'sishi, ishsizlik, ishchilarning ko'plab shikoyatlari, o'zaro tez-tez hasratlashish va h.k.) yoki tashqi omillarga (raqobatning kuchayishi, yangi qonun hujjatlarining paydo bo'lishi) sabab bo'lgan o'zgarishlar zarurligini yetkazishdan iborat.

II. E'tibor va vositachilikni qayta yo'naltirish - yangi muammolarni hal qilish va tashqi maslahatchilarning vositachilik xizmatlaridan foydalanish ustuvorligini o'z ichiga oladi, bu ichki va tashqi muammolarni ob'yektiv baholashga qodir, bu ko'pincha yangi fikrlarni va rahbariyat tomonidan mas'uliyatni boshqasiga o'tkazmasdan his qilishni nazarda tutadi.

III. Tashxis va tushunib olish - tegishli axborotni to'plash bosqichi, muammolar paydo bo'lishining haqiqiy sabablarini aniqlash, birinchi navbatda, muammoli hududlarni hisobga olgan holda tashkilotda mavjud vaziyatni o'zgartirishni talab qilish.

IV. Yangi qaror va uni amalga oshirish majburiyatini toppish – ijrochilar ning fikrlarini boshqarish usulini topish, eski qarorlarni yangi muammolarga qo'llash vasvasasiga berilmaslik, balki yangi va noyob qarorlarni topishdir.

V. Tajriba va yashirin qiyinchiliklarni aniqlash - innovatsiyalarni keng miqyosda joriy etishdan oldin kutilayotgan o'zgarishlarni sinab ko'rishdir. Tajriba salbiy ta'sirlarni aniqlashga yordam beradi va o'zgarishlarni yanada samarali boshqarish uchun o'z qarorlarini va harakatlarini o'zgartiradi.

VI. Bo'ysunuvchilarni innovatsiyalarni qabul qilishga ishontirish - ijobiy natijalar asosida mustahkamlash va yangi usullarni qabul qilish. O'zgarishlar qarshiligini boshqarish bo'yicha dunyoda keng tarqalgan qarashlardan biri M.Meskon, M.A. Albert va F. Xedouri tomonidan "Menejment asoslari" nomli chop etilgan kitobidagi ularning fikrlaridir. Unda quyidagi taktikalar tavsiya etiladi:

1. Agar qarshilik noto'g'ri ma'lumot yoki uning yetishmasligi tufayli yuzaga kelsa, qarshilik ko'rsatuvchilarni o'zgarishlar haqida xabardor qilish va ularga yangilarini o'rgatish, ijrochilarni qaror qabul qilishga jalb qilish tavsiya etiladi.

2. Ijrochilar faqat shaxsiy muammolar qo'rquvidan o'zgarishga qarshi turishganda, ularni qo'llab-quvvatlash va o'zgarishlarning afzalliklarini tushuntirish kerak.

3. Ijrochilar innovatsiyalarni joriy etishda aniq yo‘qotadigan va qarshilik ko‘rsatish uchun katta imkoniyatlarga ega bo‘lgan hollarda muzokaralar olib borish kerak.

4. Boshqa taktikalar juda ko‘p xarajatlar yoki umuman amalga oshirilmaydigan muayyan holatlar uchun kooptatsiya (rahbar saylovni o‘tkazmasdan shakllangan o‘zgarishlarni ishlab chiquvchi guruhning yangi a‘zolarini o‘z ichiga oladi) tavsiya etiladi.

5. Boshqa siyosat samarasiz yoki juda qimmat bo‘lgan holatlarda manevralar tavsiya etiladi.

6. Agar favqulotda o‘zgarishlar zarur bo‘lsa va tashabbuskorlar muhim kuchga ega bo‘lsa, majburlash qo‘llanilishi mumkin.

Har bir taktika o‘zining ijobiy va salbiy tomonlariga ega, shuning uchun rahbarlar ko‘nikmalarni rivojlantirishlari, vaziyatni aniq belgilashlari, eng munosib taktikalarni tanlashlari va boshqaruv samaradorligini kasbiy baholashlari kerak.

TEST

1. Konflikt (nizo) (conflictus) so‘zi tilidan olingan bo‘lib tarjimada

“tomonlarning to‘qnashuvi” ma’nosini bildiradi:

- a) yunoncha;
- b) inglizcha;
- v) lotincha;
- g) fransuzcha.

2. Nizolar nafaqat empirik (hissiy idrokni, tajribani bilishning birdan bir manbai deb biladigan filosofik ta’limot) ko‘rinishda qabul qilinadi, balki, qaysidir mustaqil davr nazariyasiga nisbatan konfliktologiya sifatida yaratiladi:

- a) “uyg‘onish davri”;
- b) “ma’rifat”;
- v) “sanoat”;
- g) “axborot”.

- 3.** Nizolar har tomonlama o‘rganiladi, ularni boshqarish, uning muammolari bo‘yicha birmuncha qo‘shimcha konfliktologik aniqliklar kiritiladi, bu to‘g‘risida qaysi mualliflar qalam tebratgan:
- a) Nikolaus Kopernik, Djordano Bruno, Nikolay Kuzanskiy;
 - b) Frensis Bekon, Adam Smit, Immanuil Kant;
 - v) Lyudvig Feyerbax, Zigmund Freyd, Mixail Bakunin;
 - g) Maykl Meskon, Maykl Albert, Franklin Xedouri.
- 4.** Tashkilotning faoliyati samaradorligining oshishiga olib keladigan nizo nima deb ataladi:
- a) tashkiliy;
 - b) funksional;
 - v) disfunktsional;
 - g) ishlab chiqarish.
- 5.** Har qanday nizolar avjining o‘ziga xos jihatlari bor:
- a) bo‘linish;
 - b) shaxobchalarga bo‘linish;
 - v) ruxsat berish;
 - g) to‘g‘ri javob yo‘q.
- 6.** Nizoning dinamikasi quyidagi bosqich bilan tavsiflanadi:
- a) latent (yashirin);
 - b) ochiq;
 - v) oxirgi ;
 - g) to‘g‘ri javob yo‘q.
- 7.** Tashkilotda nizoli vaziyatlarni maqbul boshqarish quyidagi holatlarda taqozo etilmaydi:
- a) konfliktologiyaning evolutsiyasi haqidagi bilim;
 - b) jarayonlar sifatida nizolar modeli;
 - v) nizolarning jilo berilgan tasnifi;

g) to'g'ri javob yo'q.

8. Nizoli to'qnashuvning shakli va darajasi:

a) vertikal;

b) ichki ta'sir;

v) antagonistik;

g) mahalliy.

9. Nizolarning kommunikativ (aloqa uchun xizmat qiladigan) yo'nalishi quyidagicha bo'lishi mumkin:

a) qo'zg'atilgan;

b) gorizontaal;

v) uzaygan;

g) ijtimoiy.

10. Stress - bu qanday holat:

a) tashvish va qo'rquv;

b) o'zidan-o'zi xursand bo'lish va ajablanish;

v) murakkab vaziyatlarda harakat qilishga qodir bo'lmagan inson bilan bog'liq emotsional buzilish;

g) haddan tashqari holatlarda ishonchsizlik.

11. Stressni boshqarishni kimlar o'rganadi:

a) menejerlar;

b) marketologlar;

v) sotsiologlar;

g) to'g'ri javob yo'q.

12. Stress nazariyasi asoschisi kim ?

a) Frederik Teylor;

b) Gans Sele;

v) Anri Fayol;

g) Zigmund Freyd.

- 13.** Tashkilotdagi o'zgarishlarni boshqarish har doimgiday eng _____;
- a) menejmentning qiyin vazifalari;
 - b) menejmentning nufuzli vazifalari;
 - v) a + b javoblar to'g'ri;
 - g) to'g'ri javob yo'q.
- 14.** Tashkiliy o'zgarishlar ni muvaffaqiyatli boshqarish jarayoni modeli kim tomonidan ishlab chiqilgan:
- a) Maykl Meskon;
 - b) Maykl Albert;
 - v) Franklin Xedouri;
 - g) Lerri Greyner.
- 15.** Bo'ysunuvchilarning innovatsiyani qabul qilishni davom ettirish bosqichi - bu :
- a) ijobiy natijalarga asoslangan mustahkamlanish;
 - b) muammoli hududlarni tashxislash;
 - v) yangi qaror topish;
 - g) yangi qaror bilan tajriba.
- 16.** Avtoaloqadorlik nizo kelib chiqishi genezisining asosiy sabablariga kiradimi?
- a) ha;
 - b) yo'q.
- 17.** Stress sog'liq uchun xavfli emasmi?
- a) ha;
 - b) yo'q.
- 18.** Chekish va boshqa yomon odatlar stressni yo'qotish uchun samarali vosita bo'ladimi?
- a) ha;
 - b) yo'q.
- 19.** Stressni boshqarish – ziddiyatli vaziyatlarning barcha bosqichlarida amalga oshiriladigan insonning ongli faoliyatini o'zida aks ettiradimi?
- a) ha;
 - b) yo'q.
- 20.** O'zgarishlarni samarali boshqarish tashkilotning raqobatbardoshligini saqlab qolishga yordam bermaydimi?

- a) ha; b) yo‘q.

Quyidagi 21-dan 30-gacha bo‘lgan savollarga batafsil javob bering:

21. Qayday nizo funksional hisoblanadi?
22. Nima uchun jiloli tasnif nizoli vaziyatni boshqarishga yordam berishi mumkin?
23. Avtoaloqadorlik nima?
24. Nizoning paydo bo‘lishi nimadan iborat?
25. Nizoli vaziyatlarni institutsionallashtirish o‘zida nimani namoyon qiladi?
26. Kongruzitlash (muvofiglik) va konformizm (barcha jihatlarni ko‘r-ko‘rona qabul qilish) o‘rtasidagi asosiy farq nimani anglatadi?
27. Konfliktologiya nima?
28. Janjalni hal qilish usuli qanday?
29. Stress nima?
30. Tashkiliy o‘zgarishlarni boshqarish nima uchun boshqaruvning eng nufuzli vazifalaridan biri sanaladi?

Seminar

1. Nazorat savollari

- 8.1.1. Konflikt (nizoli vaziyat) nima?
- 8.1.2. Qanday fanlar konflikt (nizoli vaziyatlar) ni tasvirlaydi va o‘rganadi?
- 8.1.3. Oxirgi 100 yil ichidagi konflikt (nizoli vaziyatlar) lar haqidagi evolyutsion nazariya va amaliy yondashuvlar va qarashlarni keltiring.
- 8.1.4. Konflikt (nizoli vaziyatlar) ning mualliflari fikrlarini va keyin ularni qanday boshqarish kerakligini ayting.
- 8.1.5. Tashkilotda konflikt (nizoli vaziyatlar) ni boshqarish nima?
- 8.1.6. Menejmentda konflikt (nizoli vaziyatlar) ni o‘rganish uchun vaqt davrining har biridan bittadan yondashuv sxemasini tuzing yoki chizing.
- 8.1.7. Tashkilotda konflikt (nizoli vaziyat) lar paydo bo‘lishining asosiy sabablari nimada?

- 8.1.8. Jarayon sifatida konflikt (nizoli vaziyat) modeli qanday farq qiluvchi tavsif larga ega?
- 8.1.9. Konflikt (nizoli vaziyat) ning rivojlanishida bifurkatsiya nima?
- 8.1.10. Konflikt (nizoli vaziyat) o'zgarish dinamikasining asosiy bosqichlarini, tomonlarini keltiring.

2. Munozara savollari

- 8.2.1. Konflikt (nizoli vaziyat) ning qanday chegaralari mavjud va ular o'zida nimani namoyon qiladi? Siz mavjud konsepsiyaga rozilik berasizmi?
- 8.2.2. Konflikt (nizoli vaziyat) ning jiloli tasnifi o'zida nimani namoyon qiladi? Buni Siz qanday tushunasiz? Konflikt (nizoli vaziyat) larning asosiy belgilariga umumiy tavsif bering. O'zingizning tajribangizni bo'lishing.
- 8.2.3. To'qnashuvning qanday shakllari va darajalarini bilasiz? O'z javobingizni izohlang.
- 8.2.4. Konflikt (nizoli vaziyat) ni tartibga solishning qanday usullari mavjud va ularning mohiyatini tushuntiring. Siz ushbu usullarga rozimisiz? O'z holatingizni tushuntiring.
- 8.2.5. Sizning fikringiz bo'yicha tashkilotdagi konflikt (nizoli vaziyat) niboshqarish ning asosiy maqsadi nimalardan iborat?
- 8.2.6. Konflikt (nizoli vaziyat) lar tugunini yechish bo'yicha to'rtta tuzulmaviy usulni aytib bering? O'z javobingizni izohlang.
- 8.2.7. Konflikt (nizoli vaziyat) larni hal qilishning beshta asosiy shaxslararo uslubini tavsiflang. Sizning fikringizcha qaysi uslub eng maqbuli ?
- 8.2.8. Muammolarni hal qilish orqali konflikt (nizoli vaziyat) larni boshqarish uslubining ketma-ketlik chizmasini keltiring yoki chizib bering.
- 8.2.9. Sizning fikringizcha, konflikt (nizoli vaziyat) larni boshqarishning xususiyalari nimalardan tarkib topgan?
- 8.2.10. Qarama-qarshi tomonlarning va vositachilarning xulq-atvori tahlili to'g'risida nima bilasiz? Nazariyani keltiring va o'zingizning

tajribangizni ulashing.

- 8.2.11. Nizolarning o'ziga xos turlari bo'yicha beshta tavsifiy xususiyatlarni ta'riflashga harakat qiling. Eng ko'p qaysi turi sizga yoqadi?
- 8.2.12. Stress nima? O'zingiz buni qanday uddalayapsiz?
- 8.2.13. Stressli ta'sirlar modelining sxemasini keltirib o'ting yoki chizing. Ushbu sxemani sharhlang.
- 8.2.14. Stress tashkilotning maqsadlariga erishishiga qanday ta'sir qiladi? Sizing maqsadlaringiz bo'yicha qanday?
- 8.2.15. Sizing fikringizcha, stresslar paydo bo'lishining asosiy sabablari nimada?
- 8.2.16. Stressli va stresssiz turmush tarzini taqqoslang. O'z tajribangizni ulashing.
- 8.2.17. Tashkiliy o'zgarishlarni muvaffaqiyatli boshqarishning ketma-ketlik modeli haqida aytib bering. Bu modelni rivojlantirish uchun uni yaxshilash mumkinmi? O'z holatingizni tushuntiring.

3. Ta'lim vaziyatlari

- 8.3.1. (23) O'quv qo'llanmaning VIII bobida keltirilgan qadim zamonlardan buyon to hozirgi kungacha bo'lgan konflikt (nizoli vaziyat) larga turli nuqtai - nazardan qarashlar va har xil yondashuvlarni tahlil qiling. Ularni Siz qanday tavsiflar edingiz?. Qarama-qarshi holat sifatidami, yoki bir birini to'ldiruvchi sifatidami, yoki rivojlanuvchi sifatidami? Tashkilotdagi ziddiyatli vaziyatlarga misollar keltiring.
- 8.3.2. (24) Mahalliy konfliktologiyani rivojlantirishga qanday baho berasiz?
1990 yildan boshlab hozirgi kungacha bo'lgan davrga e'tiborni qarating.
- 8.3.3. (25) O'quv qo'llanmaning VIII bobida keltirilgan konflikt (nizoli vaziyat) larni boshqarishda, konflikt (nizoli vaziyat) larning jiloli tasniflanishi qanday rol o'ynaydi? O'z holatingizni tushuntiring.
- 8.3.4. (26) Sizingcha, tashkilotlarda stresslarni va o'zgarishlarni boshqarish nazariyasini rivojlantirish bo'yicha dastlabki rag'bat tizimi paydo bo'lganmi?
- 8.3.5. (27) Stressli vaziyatlarni rivojlantirish uchun senariya yarating va uni

boshqarish uchun asosiy tavsiyalarni shakllantiring.

8.3.6. (28) Tasavvur qiling, Siz o'zgarishlarni talab qiluvchi tashkilot rahbarisiz.

Tashkiliy o'zgarishlarni muvaffaqiyatli boshqarishning ketma-ketlik modelini ishlab chiqing.

Asosiy xulosalar, tushunchalar, ta'riflar

Konflikt (nizoli vaziyat) - bu taraflar o'rtasidagi sodir bo'ladigan jarayon bo'lib, bir tomonning ongli xatti-harakatlari asosiga qurilgan boshqa tomonning manfaatlari uchun (butun bir tashkilot, guruh yoki alohida shaxs) ziddiyatli to'qnashuvdir.

Konflikt (nizoli vaziyat) turli xildagi psixologiya, falsafa, siyosatshunoslik, sotsiologiya, menejment kabi fanlarga oid mutaxassislar tomonidan tasvirlangan va o'rganib chiqilgan.

Konflikt (nizoli vaziyat) ni samarali boshqarishga erishish uchun, konflikt (nizoli vaziyat) ga yondashuvlarni va qarashlarni, g'oyaviy evolutsiyani bilish lozim.

O'tgan 100 yil mobaynida konflikt (nizoli vaziyat) lar o'rganilib, uni bilishga dastlabki shart-sharoitlar va tizimli yondashuvlar paydo bo'lmoqda. U nafaqat empirik, balki, nisbatan mustaqil nazariya sifatida qabul qilinmoqda. Hozirgi zamonlarda konflikt (nizoli vaziyat) lar har tomonlama o'rganilmoqda, ya'ni, konfliktologiyaning konflikt (nizoli vaziyat) larni boshqarish muammolarini aniqroq tasvirlab beradigan chuqurlashtirilgan qo'shimchalar vujudga kelmoqda. Tashkilotdagi asosiy e'tibor, konflikt (nizoli vaziyat) larning turlariga va ularning darajalariga qaratilgan. Konflikt (nizoli vaziyat) larni kamaytirishga yo'naltirilgan o'z rivojiga ega bo'lgan, ularni bartaraf etish uchun tashkilot tuzilmasidagi o'zgarishlarni amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan tashkilotning ichida konflikt (nizoli vaziyat) larni boshqarishning tuzilmaviy usullari ishlab chiqilib, keng qo'llanilmoqda.

Konflikt (nizoli vaziyat) li vaziyatlar va ularning boshqaruvi bo'yicha eng mashhur mualliflaridan Konfutsiy, Foma Akvinskiy, Nikolay Kopernik, Immanuil Kant, Pitirim Sorokin, Maykl Meskon va boshqalardir.

Konflikt (nizoli vaziyat) larning jiloli tasnifi, masalan, mustaqil tasnifiy guruhlanishga oid belgilar to‘plamining parallel bo‘linishini o‘zida aks ettiradi. Bu usulda tasnifiy bir butunlik turli vazifalarni hal qilish uchun alohida foydalanishlari mumkin bo‘lgan bir-biri bilan kuchli aloqalari bo‘lmagan mustaqil jiloli ziddiyatli taraflar galasi tomonidan tavsiflanadi.

Stress – bu murakkab vaziyatlarda odamning biror narsaga qodir bo‘lmasligi yoki samarali harakat qilolmasligi bilan bog‘liq hissiy (qalban) axloqiy izdan chiqish holatidir. “Stress siz bilan nima sodir bo‘lganligida emas, balki uni siz qanday qabul qilgangizda” deydi stress nazariyasi asoschisi Gans Sele. Har bir haddan tashqari stress, xodim faoliyatining ish samaradorligini pasaytiradi va bu tashkilot uchun juda qimmatga tushadi.

Menejmentning rivojlanishi boshqaruvga muhtojlik sezgan o‘zgarishlarsiz mumkin emas. O‘z navbatida, o‘zgarishlar ham menejment rivojlanishining umumiy tamoyillari bilan bog‘langandir. Menejmentni rivojlantirish uchun birinchi bo‘lib, uning mantiqiy sxemasiga qo‘yiladigan birinchi qadam sifatidagi qaraladigan yangi vazifalarning paydo bo‘lishi sanaladi. Keyin ushbu sxema bo‘yicha yana yangi vazifalar uchun ta’sirlanish (reaksiya) jarayoni ishlab chiqiladi:

1. Hech narsani o‘zgartirmaslikka urinish;
2. Menejmentda tashkiliy o‘zgarishlarni o‘tkazish, yangi boshqaruv bo‘g‘inlarini yaratish;
3. Boshqaruv tizimi negizida qurilgan tub asoslarni o‘zgartirish.

Tashkilotdagi o‘zgarishlar - bu bir martalik ish emas, balki, menejmentning vazifalarining o‘zgarishi bo‘yicha muntazam taqqoslashni talab qiluvchi, boshqaruv oldida turgan, shuningdek, tashkilotning umumiy imkoniyatlarini, ayniqsa, menejment tizimida faoliyatni amalga oshirishni o‘z ichiga oluvchi jarayondir. Har bir tashkilotda boshqarish samaradorligi samarali baholanishi kerak.

IX BOB. BOSHQARUV SAMARADORLIGINI BAHOLASH

IX bobni o‘rgangach, talaba bilishi kerak:

boshqaruv samaradorligi ko‘rsatkichlari.

talaba quyidagilarni qila olishi kerak :

boshqaruv samaradorligi ko‘rsatkichlarini hisoblash.

talaba quyidagi ko‘nikmalarga ega bo‘lishi kerak:

boshqaruv samaradorligini baholashning turli usullarni qo‘llash.

IX bobni o‘rganayotganda quyidagilar kerak:

- menejment bo‘yicha o‘quv qo‘llanmaning IX bobini o‘qing.
 - menejmentning IX bobi bo‘yicha seminar va testlar banki uchun topshiriqni bajarish: nazorat savollariga javob berish, munozaralar, ta’lim vaziyatlari, test sinovlari muhokamasida ishtirok etish. Mavzular bo‘yicha kurs ishi, referat, insho va quyidagi mavzular bo‘yicha ilovalarni tayyorlash.
1. Tashkilotni boshqarishning ijtimoiy samaradorligi;
 2. Boshqaruv samaradorligi ko‘rsatkichlari va ularni aniqlashga yondashuvlar;
 3. Boshqaruv samaradorligini aniqlashning o‘ziga xos usullari;
 4. Tashkilotni boshqarish samaradorligini baholash (IX bobni yanada chuqurroq o‘rganishga qaror qilgan talabalar uchun).

Bilim va mehnatni bir-biriga bog‘lang, barcha amaliy foyda keltiradigan odamlarga zarur bo‘lgan ma’lumotlarni bering, shunda mamlakat va xalqning boyliklari ishonib bo‘lmaydigan darajada tezlik bilan o‘sib borishini ko‘rasiz.

D.I. Pisarev

9.1. Boshqaruv samaradorligi ko‘rsatkichlari va ularni hisoblashga yondashuvlar

Boshqaruv samaradorligi - boshqaruv ob‘yektini (tashkilot va uning bo‘linmalari) va boshqaruv sub‘ekti (haqiqiy boshqaruv faoliyati) kabi turli ko‘rsatkichlarda aks ettirilgan muayyan boshqaruv tizimining samaradorligi va bu ko‘rsatkichlar

miqdoriy va sifat ko'rsatkichlariga ega. Boshqaruv samaradorligini aniqlashdan kelib chiqib, uni quyidagilarda ko'rib chiqish mumkin:

- keng ma'noda - boshqariladigan tizimning bir butun va (yoki) uning unsurlariga amal qilish;
- tor ma'noda - tashkilotning o'zining boshqaruv faoliyatining samaradorligi.

Boshqarish samaradorligi ko'rsatkichlari quyidagicha tasniflanadi:

1. Boshqaruv iqtisodiy samaradorligining umumlashtiruvchi ko'rsatkichlari, masalan:
 - tashkilotning barcha faoliyatining umumiy natijalarining ushbu natijani olish xarajatlariga nisbati;
 - boshqaruv apparati ta'minotining tashkilotning daromadiga nisbati va boshqalar.
2. Boshqaruv ijtimoiy samaradorligining umumlashtiruvchi ko'rsatkichlari, masalan:
 - tashkilot ijrochilarining (xodimlarining) taklifi bilan qabul qilingan qarorlar sonining umumiy qabul qilingan qarorlar soniga nisbati;
 - boshqaruv faoliyatiga jalb qilingan xodimlar sonining tashkilotning barcha xodimlarining umumiy soniga nisbati.
3. O'ziga xos iqtisodiy boshqaruv ko'rsatkichlari, masalan: - sex boshqaruv xarajatlarning uning barcha xarajatlarning umumiy miqdoriga nisbati;
 - xodimlar bo'limi boshqaruv ma'lumotlarini qayta ishlashning murakkabligi.
4. Ijtimoiy samaradorlikning o'ziga xos ko'rsatkichlari, masalan: - sex boshqaruv ishlarining texnik jihozlanishining butun sexning umumiy texnik jihozlanishiga nisbati; - tashkilotingiz boshqaruv apparati xodimlari qo'nimsizlik koeffitsientini raqib tashkilot boshqaruv apparati xodimlarining qo'nimsizlik koeffitsienti bilan solishtirish. Boshqaruv samaradorligining mohiyati samaradorlik hisoblanadi:
 - * boshqaruv apparati xodimlarining mehnati;
 - * boshqaruv jarayoni;
 - * funksiyalari;
 - * usullari;
 - * qarorlari;

- * aloqa va boshqalar;
- * boshqaruv ierarxiyasi;
- * boshqaruv mexanizmi:
- * xodimlar;
- * marketing;
- * ishlab chiqarish;
- * ijtimoiy;
- * moliyaviy;
- * axborot va boshqalar.

Boshqaruv samaradorligini baholash juda murakkab, shuning uchun boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish bo'yicha alohida tadbirlarning samaradorligini umumiy boshqaruvga qaraganda baholash uchun ko'proq aniq usullarni, yondashuvlarni ishlab chiqish talab qilinadi. Boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha chora-tadbirlarning iqtisodiy samaradorligini baholash, ko'pincha, ularni amalga oshirishdan olingan yillik iqtisodiy samarani hisoblash va uni ushbu tadbirlarning xarajatlari bilan taqqoslashni o'z ichiga oladi.

Samarani o'lchash natijadan ko'ra ancha murakkab, chunki samara natijaga erishishning uzoq muddatli ko'rinishidir. Masalan, agar natijalar muhim qarorni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonining davomiyligini qisqartirsa, bu natijaga erishish samarasi menejerlarning ish vaqtining bir qismini uzaytirish hisobiga boshqa tahliliy ish va o'z-o'zini o'qitish imkoniyatiga yo'naltirilgan bo'lishi mumkin.

Tashkilot faoliyatining samaradorligi ko'rsatkichlari tizimi barcha resurslardan foydalanishni har tomonlama baholashni va barcha umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlarni o'z ichiga olishi kerak. Boshqaruv samaradorligini hisoblash doimiy ravishda biznes-reja loyihasining bosqichlarida, biznes-rejani tasdiqlashda, uni amalga oshirishda juda muhimdir. Boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlari tizimida barcha ko'rsatkichlar bir xil ahamiyatga ega emas. Asosiy va qo'shimcha ko'rsatkichlar mavjud. Agar birinchi-

si umumlashtiruvchi deb ataladigan bo'lsa, ikkinchisi faoliyatning muayyan tomonini tavsiflovchi o'ziga xos xususiy (funktional) ko'rsatkichlar hisoblanadi.

Boshqaruv apparati samaradorligini baholash va uning ko'rsatkichlar tizimi quyidagicha tasniflanishi mumkin:

I. Tashkilot faoliyatining yakuniy natijalari va boshqaruv xarajatlari orqali ifodalangan boshqaruv tizimining samaradorligini tavsiflovchi ko'rsatkichlar guruhi. Tashkilot faoliyatining yakuniy natijalarini boshqaruv tizimining ishlashi yoki rivojlanishi natijasida yuzaga keladigan ta'sir sifatida tavsiflovchi ko'rsatkichlar asosida ishlashni baholashda quyidagilar ko'rib chiqilishi mumkin:

- foyda;
- haqiqiy sof daromad.

II. Boshqaruv jarayonining mazmuni va tashkil etilishini tavsiflovchi ko'rsatkichlar guruhi, shu jumladan, boshqaruv mehnatining bevosita natijalari va xarajatlari. Boshqaruv xarajatlari boshqaruv apparatini saqlash, texnik vositalarni ishlatish, binolar va binolarni saqlash, boshqaruv xodimlarini tayyorlash va qayta tayyorlash uchun joriy xarajatlarni hisobga oladi. Boshqaruv jarayonining samaradorligini baholashda me'yoriy xususiyatga ega bo'lgan ko'rsatkichlar qo'llaniladi va tashkilotning tuzilishining qolgan qismini o'zgartirmasdan (yomonlashmasdan) bir yoki bir guruh ishlash ko'rsatkichlarini yaxshilashga yo'naltirilgan cheklovlar samaradorligi uchun mezon sifatida ishlatilishi mumkin. Boshqaruv apparatining me'yoriy xususiyatlariga unumdorlik, tejamkorlik, moslashuvchanlik, tezkorlik, ishonchlilik kiradi.

Keling, ularning xususiyatlarini ko'rib chiqaylik:

1. Boshqaruv apparati xodimlarining mehnat unumdorligi sifatida tashkilot tomonidan ishlab chiqarilgan yakuniy mahsulot miqdori yoki boshqaruv jarayonida ishlab chiqarilgan ma'lumotlarning miqdori ushbu qurilmaning o'rtacha bir xodim uchun miqdoriy ko'rsatkichlari belgilanishi mumkin.

2. Boshqaruv apparati tejamkorligi uning ishlashi uchun xarajatlar nisbati sifatida tushuniladi. Tejamkorlikni baholash uchun boshqaruv apparatini barcha xarajatlarning umumiy summasida saqlash xarajatlarining ulushi, boshqaruv xodimlarining umumiy xodimlar sonidagi ulushi, boshqaruv ishlarining ayrim turlarini bajarish uchun birlik narxi kabi ko'rsatkichlar qo'llanilishi mumkin.

3. Boshqaruv tizimining moslashuvchanligi ma'lum bir o'zgaruvchan sharoitda ma'lum funksiyalarni samarali bajarish qobiliyati bilan belgilanadi. Ushbu diapazon qanchalik keng bo'lsa, tizim qanchalik moslashuvchan hisoblanadi.

4. Moslashuvchanlik boshqaruv apparati organlarining xususiyatlarini rivojlanayotgan vazifalarga muvofiq qaror qabul qilish jarayonining rolini o'zgartirish va ushbu tuzilmaga xos munosabatlarning tartibini buzmasdan yangi aloqalarni o'rnatishni tavsiflaydi.

5. Tezkor boshqaruv qarorlarini qabul qilishning, boshqaruv muammolarini aniqlashning o'z vaqtida bajarilishini va belgilangan ishlab chiqarish va ta'minlash jarayonlarining barqarorligini ta'minlashda belgilangan maqsadlarga maksimal darajada erishishni ta'minlaydigan qarorlarning tezligini belgilaydi.

6. Boshqaruv apparatining ishonchliligi odatda, uning muammosiz ishlashi bilan tavsiflanadi. Boshqaruv apparati va uning quyi tizimlarining ishonchliligini baholash uchun topshiriqlarni bajarish darajasi va tasdiqlangan standartlarga rioya qilish, ko'rsatmalarni bajarishda noaniqliklar mavjud bo'lmaydi.

III. Ko'rsatkichlar guruhi tashkiliy tuzilmasining oqilonaligini va uning tashkiliy-texnik darajasini tavsiflaydi. Tuzilmalar boshqaruv tizimining aloqasini, boshqaruv funksiyalarini markazlashtirish darajasini, qabul qilingan boshqaruv me'yorlarini, huquq va mas'uliyatni taqsimlashning muvozanatini o'z ichiga oladi. Boshqaruv samaradorligini baholash uchun boshqaruv tizimining va uning tashkiliy tuzilmasining boshqaruv ob'yektiga muvofiqligini aniqlash juda muhimdir. Bu boshqaruv funksiyalari va maqsadlari tarkibini muvozanatlashda, xodimlar sonining miqdori va ishlarning murakkabligi, kerakli axborotni to'liq ta'minlash, ularning

nomenklaturasini hisobga olgan holda texnik va texnologik vositalarni boshqarish jarayonlarini ta'minlashdagi muvofiqlikni aks ettiradi.

Muhim talablar boshqariladigan jarayonlarning dinamikligini, muvozanat va ko'rsatkichlarning izchilligini yetarli darajada aks ettirish qobiliyatidir. Boshqaruv tizimini takomillashtirish bo'yicha ayrim chora-tadbirlarning samaradorligini baholashda ularni tanlash uchun asosiy talablardan foydalanishga ruxsat berilishi - tadbirning maqsadli yo'nalishi bo'yicha har bir ko'rsatkichning maksimal darajada muvofiqligi va erishilgan natijani aks ettirishning to'liqligidir. Bozor sharoitida mehnat samaradorligini maqbul boshqarishning roli sezilarli darajada oshadi, bu nafaqat yakuniy mahsulotga kiruvchi resurslarni qayta ishlash nisbati sifatida, balki tashqi ta'sirlarning keng doirasi (biznes va fon muhiti) bo'lgan jarayon sifatida ham ko'rib chiqilishi kerak.

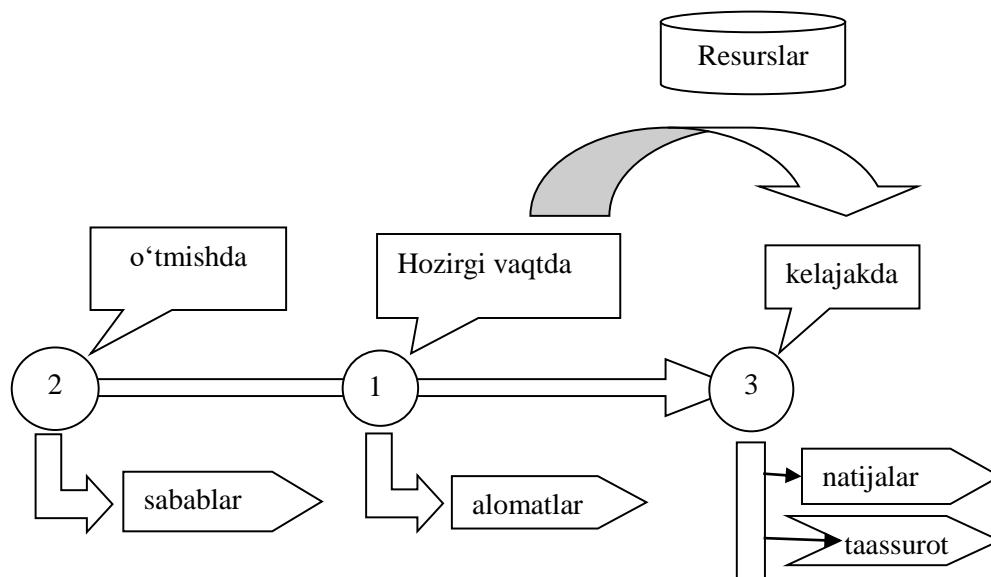
Boshqaruv samaradorligini sifat jihatidan baholash uchun dastlabki ma'lumotlar talab qilinadi. Agar muvozanatli ko'rsatkichlar tizimi mavjud bo'lsa, bunday ma'lumotlar dastlab muvaffaqiyatning muhim omillari va samaradorlikning asosiy ko'rsatkichlari, shuningdek, ularning ma'nolari shaklida mavjud. Muvozanatli ko'rsatkichlar tizimi bo'lmasa, bunday ma'lumot ham bo'lmaydi, shuning uchun dastlab zarur omillar va ko'rsatkichlarni, shuningdek, ularning qadriyatlarini aniqlash uchun boshqaruv tizimini tashxislash kerak. Tashkilotni boshqarish tizimining tashxisi mavjud muammolarning belgilari va sabablarini aniqlash uchun mo'ljallangan. Tashxis jarayonida mavjud boshqaruv tizimining zaif nuqtalari (belgilari) aniqlanadi, ularning kelib chiqish sabablari tahlil qilinadi (9.1-rasmga va shunga muvofiq va holatlarga qarang). Bu yuqori malakali ijrochilarni talab qiladigan juda mas'uliyatli ishdir, chunki to'g'ri tashxis qo'yish – muammoning yarmini hal qilishdir. Tashkilotning ichki muammolarini aniqlashning xolisligi uchun tashqi maslahatchilarni taklif qilishi mumkin.

Biroq, ko'pincha tashkilotning boshqaruv tekshiruvi bilan maslahatchilar ushbu tashkilotning haqiqiy ehtiyojlaridan emas, balki mavjud qarorlardan kelib chiqadi.

Tadqiqot faqat mavjud qaror uchun mo'ljallangan boshqaruv sohalari va vazifalariga ta'sir ko'rsatadi. Natijada, o'rganilgan alomatlar tashkilotdagi vaziyatni to'liq aks ettirmaydi va eng muhimi, mavjud muammolarning sabablarini to'g'ri aniqlashga imkon bermaydi. Istisnolardan tashqari, tashkilot hozirgi vaziyat haqida tushunchaga ega bo'lgan va maslahatchilar faqat boshqaruvning ayrim sohalarida ekspert maslahati uchun taklif qilingan holatlar mavjud.

Alomatlarni aniqlash va ularni keltirib chiqaradigan sabablar ketma-ket ikki bosqichdan iborat:

1. Tashkilotni boshqarish tizimi haqida ma'lumot to'plash;
2. Olingan ma'lumotlarni tahlil qilish. Ushbu bosqichlarning har biri muhim va natijaga ta'sir qiladi. Noto'g'ri to'plangan ma'lumotlar muammolarni aniqlash (alomatlar) va ularning sabablarini samarali tahlil qilishga imkon bermaydi. Ammo, tegishli ma'lumot ham agar u noto'g'ri tahlil qilinsa maslahatchiga yordam bermaydi.



9.1-rasm. Boshqaruv tizimini tashxislash chizmasi

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, axborotlarni to'plashda tashkilot uchun jarayonlar majmuasi sifatida qaraladigan jarayonga yo'naltirilgan modeldan foydalanish tavsiya etiladi. Jarayonlarning batafsil tavsifiga hojat yo'q, chunki jarayon mijozlarini qayd

etish, ularning ishlash ko'rsatkichlarini (qiymatlari bilan) va jarayon natijalarini va samaradorlik ko'rsatkichlarini aniqlash kifoya. Bunday yondashuv vaqt va mablag'ni tejash imkonini beradi, chunki u vazifalar darajasiga etib bormasdan jarayon darajasida ishlashni o'z ichiga oladi. Boshqaruv samaradorligini baholashning ayrim usullarini ko'rib chiqamiz.

9.2. Boshqaruv samaradorligini baholashning turli usullari

Boshqaruv tizimining hozirgi holatini kompleks baholash uchun mutaxassislar quyidagi sohalarda tahlil qilishni taklif qilishadi:

- * investitsiya faoliyatini baholash;
- * moliyaviy boshqarish;
- * ichki biznes jarayonlari samaradorligini baholash ;
- * innovatsiya va infratuzilmani rivojlantirish;
- * xodimlarni o'qitish va rivojlantirish;
- * mijozlar bilan aloqalar.

Ushbu jihatlar bo'yicha tashkilotni boshqarish jarayonini tahlil qilish asosiy savollarga to'liq javob berishga imkon beradi (9.2-rasmga qarang).

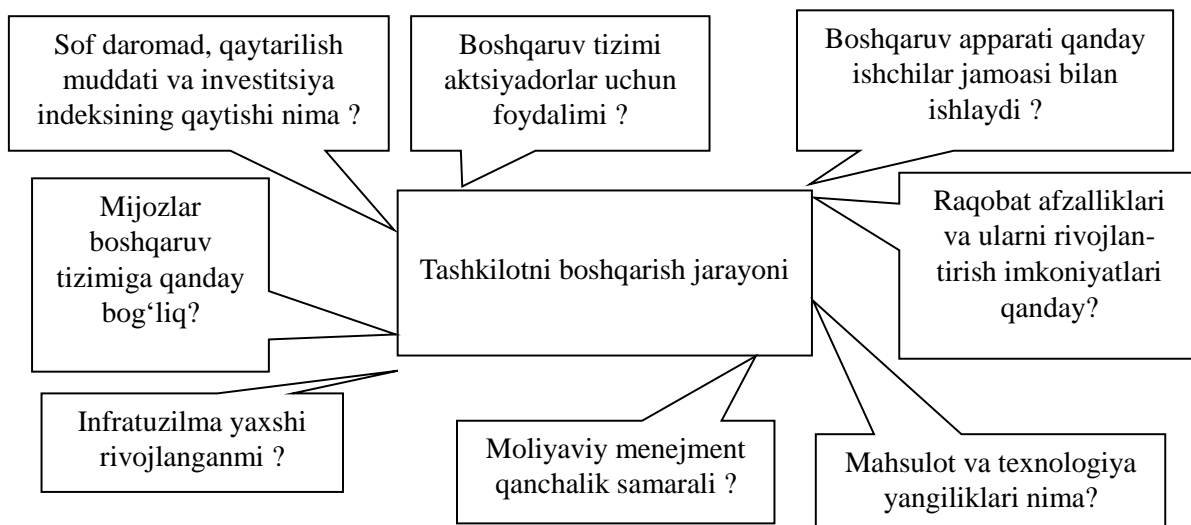
Ushbu jihatlardan tashqari, boshqaruv davrining rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya va nazorat kabi funksiyalarining bajarilishini tahlil qilish kerak.

Murakkab tashxisning ko'rib chiqilgan varianti maksimal muammolarni, shu jumladan, ushbu jihatlarning bo'g'inlarida joylashgan muammolarni aniqlash imkonini beradi.

Agar tashkilot rahbarlari tashkilotni boshqarish tizimining ayrim jihatlari bo'yicha muammoning keskinligini tushunishgan bo'lsa, unda tashxis tanlab olinishi mumkin. Biroq, tizimli va o'zaro bog'liqlik nuqtai nazaridan, saralangan tahlil boshqaruvning samaradorligini kompleks tahlil qilish orqali erishish mumkin bo'lgan ko'rinishining to'liqligini ta'minlamaydi.

Tashxis natijalari muvaffaqiyat omillari va ishlash ko'rsatkichlari orqali ifodalangan boshqaruv tizimining muammoli holatining tuzilgan tavsifi bo'ladi.

Shundan so'ng, muammolarning sabablarini aniqlash, ya'ni alomatlar va ularning sabablarini, ta'sir munosabatlarini aniqlash kerak.

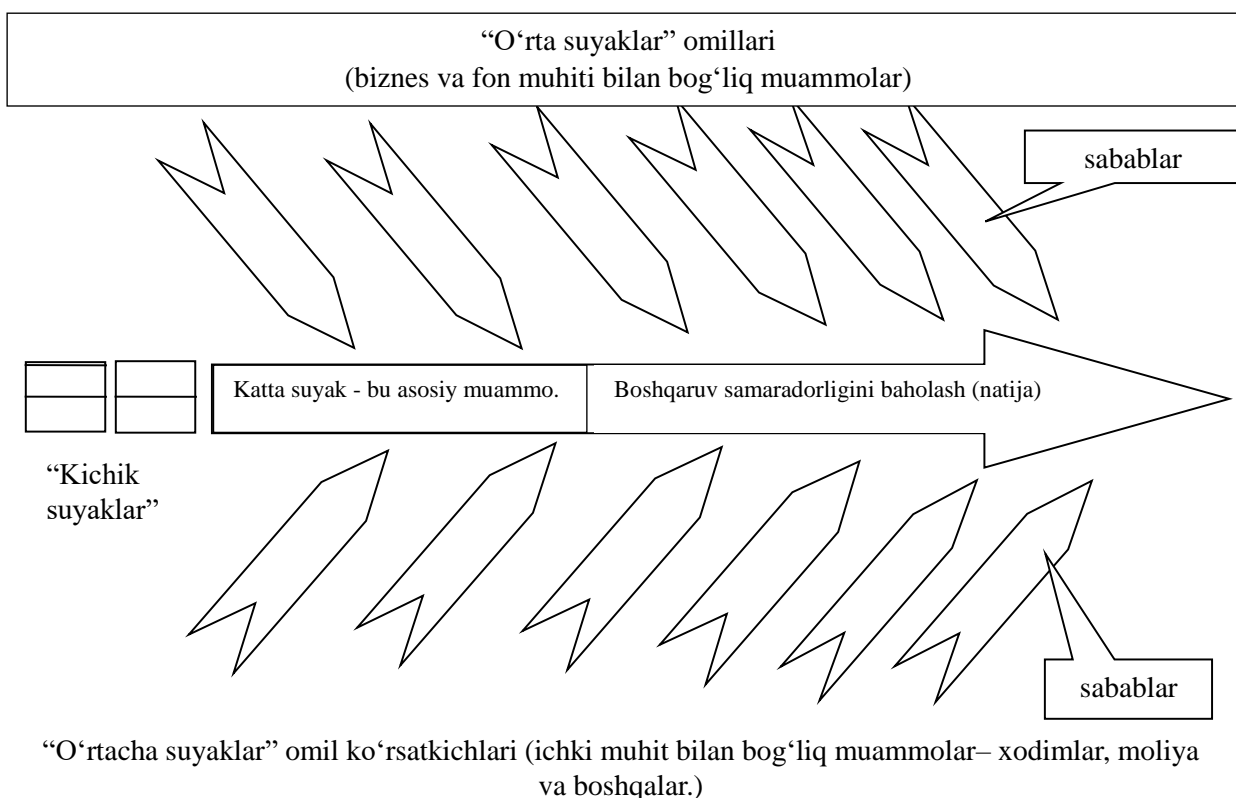


9.2-rasm. Tashkilotni boshqarish jarayonini tahlil qilishning asosiy masalalari

Ba'zi hollarda sabab-oqibat munosabatlari maxsus vositalar va texnologiyalarga murojaat qilmasdan “aql-idrokda” qurilishi mumkin. Ammo agar tadqiqot doirasi katta bo'lsa, sabab-oqibat munosabatlarini va natijalarni aniqlash uslubiyatidan, masalan, Kaoru Isikava diagrammasidan foydalanish yaxshiroqdir.²⁵ Bundan tashqari, u “baliq” yoki “baliq skeletlari” deb ataladi, chunki diagramma tuzilishi baliq skeletiga o'xshaydi, bu yerda boshi boshqaruv samaradorligini baholash va suyaklar skelet tizmasidan chiqib ketadi.

Kaoru Isikava diagrammasi boshqaruv samaradorligini baholash muammolari va ularning kelib chiqish sabablari o'rtasidagi sabab-oqibat munosabatlarini aniq ko'rsatib beradi. Biroq, ayrim sabab-ta'sir munosabatlari qo'shimcha tushuntirishni talab qiladi, shuning uchun ularni sabablarning matnli tavsifi bilan birga olib borish tavsiya etiladi. Tashxis davomida olingan ko'rsatkichlar boshqaruv samaradorligini baholash uchun ishlatilishi mumkin.

²⁵ Я.Монден. «Тайота»: методы эффективного управления: Сокр.пер. с англ. / Науч.Ред.А.Я.Бенедиктов, В.В.Мотилев. – М., Экономика.



9.3-rasm. Boshqaruv samaradorligini baholash diagrammasi (sabablari va natijalari)

Mutaxassislarning ta’kidlashicha, boshqaruv samaradorligini baholash turli vaziyatlarda hal qilinishi kerak bo‘lgan vazifadir. Amalda, bu savol ko‘pincha tashkilotning inqiroz holatiga bog‘liq. Moliyaviy koeffitsientlarni standart tahlil qilish me’yordan sezilarli darajada chetga chiqishi mumkin, ammo indikatorlarning yomonlashuvi tashqi salbiy omillar ta’siri bilan bog‘liqligini yoki samarasiz boshqaruvning natijasi ekanligini aniqlash uchun qo‘shimcha tadqiqotlar (boshqaruv auditi deb ataladi) kerak. Yana bir boshqa keng tarqalgan holat to‘g‘ridan-to‘g‘ri investitsiyalar haqida qaror qabul qilishdir. Ko‘pchilik kasbining ustasi bo‘lgan investorlar (va, birinchi navbatda, venchurli investitsion jamg‘armalar), eng avvalo, qandaydir loyihani moliyalashtirish, deb atalmish “to‘g‘ri vijdonan” tekshirish o‘tkazishi, ammo qabul qiluvchi tashkilotga mablag‘ni joylashtirishi va ulardan foydalanish samaradorligini nazorat qilishi kerak.

So‘nggi paytlarda boshqaruv tizimining samaradorligini tahlil qilish va baholash xolding tuzilmalarini tashkil etish yoki qayta tashkil etish bilan bog‘liq. Xoldingni tashkil etuvchi tashkilotlarda boshqaruv tizimini birlashtirish haqida gap ketganda, qaysi boshqaruv modelini asosiysi sifatida qabul qilishni aniqlash juda muhimdir. Eng yaxshi qaror - har bir tashkilotda boshqaruv tizimlarining samaradorligini tahlil qilish va eng samarali tarzda asos yaratishdir. Bundan ham keskinroq, bu vazifa markazlashtirilgan boshqaruv tizimini qurish va birlashtirish (sotib olish) jarayonlarida amalga oshiriladi. Birlashish yoki sotib olish to‘g‘risida qaror qabul qilish, birlashtirilgan tashkilotlarning boshqaruv tizimlarida yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan farqlar tashkilotning qayta tashkil etilishi bilan bog‘liq xarajatlar tufayli bitimning qiymatiga sezilarli darajada ta’sir qilishi mumkinligini unutmazlik kerak. Korporativ axborot tizimini qayta qurish yoki amalga oshirish bo‘yicha tadbirlarni amalga oshirishda tashkilotni boshqarish tizimining samaradorligini baholash zarur.

Ingliz tilidagi adabiyotlarda menejment samaradorligi tushunchasi ikki asosiy atama bilan ifodalanadi:

- managerial effectiveness – “tizimli” samaradorlik;
- management efficiency – “operatsion” samaradorlik.

Tizimli samaradorlik boshqaruvning qanchalik oqilona tashkil etilganiga, ya’ni aloqalarning tarkibi va soniga, ularning bo‘ysunishiga, funksiyalarni taqsimlashga bog‘liq. Boshqacha aytganda, boshqaruv tizimining samaradorligi tashkiliy tuzilma, boshqaruv jarayonlari sifati bilan belgilanadi va muayyan menejerlarning malakasiga deyarli bog‘liq emas. Operatsion samaradorlik, ya’ni boshqaruv faoliyati natijalari va sarflangan sa’y-harakatlar o‘rtasidagi munosabatlar, aksincha, birinchi navbatda, menejerlarning biznes fazilatlarini, shuningdek, ularning salohiyati qanchalik oqilona ishlatilganligi bilan belgilanadi.

Shuning uchun, boshqaruv samaradorligini baholash uchun “tizimli” samaradorlikni – boshqaruv tizimining samaradorligini va “operatsion” samarador-

likni – boshqaruv faoliyatining samaradorligini baholashni ajratish kerak. Tahlil predmetini aniqlashda farqlar tashkilotni boshqarish samaradorligini modellashtirish va baholashda turli yondashuvlar bilan chambarchas bog‘liq.

“Mexanik” model tashkilotni asosiy ishlab chiqarish omillarining uyg‘unlashuvini o‘zida namoyon qilgan, mashina asboblari, uskunalari, ishchi kuchi, xom-ashyo, axborot va boshqalar kabi mexanizmlar sifatida, ya’ni, uning yaratuvchilari maqsadlarini amalga oshirish uchun mashina sifatida ko‘rib chiqadi.

“Insonparvarlik” modeli tashkilotda mehnatni taqsimlash va hamkorlik tamoyillari bo‘yicha umumiy ishni amalga oshiradigan odamlar guruhi sifatida, mehnat unumdorligini oshirishning eng muhim omili esa ijtimoiy faol insonni, uning bilimlarini, tadbirkorlik qobiliyatini ifodalaydi. Har ikkala model ham asosiy farqlarga qaramasdan, umumiy xususiyatga ega, ya’ni tashkilotning maqsadlari aniq belgilangan va boshqaruv faoliyatining barcha ishtirokchilari tomonidan qabul qilinadi.

Bu “qattiq” tizimli yondashuvdan farqli o‘laroq, “yumshoq” tizimli yondashuvni hisobga olish, turli manfaatlarni hisobga olish zarurati kelib chiqadi (aksiyadorlar va rahbarlardan tashqari, shuningdek, ularning xodimlari, ularning oilalari, mol yetkazib beruvchilar va tashkilot mahsulotlari xaridorlari, hukumat organlarini va notijorat hamkorlarni o‘z ichiga oladi, ya’ni, tashkilot faoliyat yuritishiga bir tarzda yoki boshqacha manfaatdor bo‘lgan barcha kishilar).

Axborotni yig‘ish va tahlil qilishning muayyan usullari va vositalarini tanlash vazifaning tabiatiga va uni kim qo‘yganiga va maqsadiga bog‘liq.

Agar tashkilot “muntazam menejment”ni belgilash doirasida boshqaruv tizimini maqbullashtirishga qiziqsa, odatda mavjud tashkiliy tuzilmani tavsiflaydi, “eng yaxshi amaliyot” tamoyillariga muvofiqligini baholaydi va tegishli tadbirlarni amalga oshirish bo‘yicha tavsiyalar beradi (tarkibiy bo‘linmalarni qayta tuzish, funksiyalarni qayta taqsimlash va h.k.). Bunda, maxsus ishlab chiqilgan kompyuter modellari yoki “BIG-struktrizator” kabi mavjud dasturiy vositalardan foydalanadi.

Agar tashkilot oldida boshqaruvning haddan ziyod bo'rttirilgan shtat jadvalini qisqartirish vazifasi tursa, unda maqbul qaror attestatsiya va psixologik testlarni o'tkazish va keyinchalik "keraksiz odamlar"ni yo'q qilishdir. Bunda, asosiy vosita bo'lib testlardan tashqari, shaxsiy yakka tartibdagi suhbatlar, intervyu va sotsiometriya hisoblanadi. Biroq, agar maslahatchi tomonidan ishlab chiqilgan tavsiyalar bir nechta manfaatdor tomonning manfaatlariga ta'sir qilsa (ya'ni ko'p hollarda sodir bo'ladigan bo'lsa), unda tahliliy vositalar muammoning jamoaviy muhokamasini va kelishilgan qarorni qidirishni o'z ichiga oladi.

Samaradorlik toifasini tahlil qilish, uni belgilaydigan omillar, boshqaruv mehnatining mazmuni va natijalari samaradorlikning namoyon bo'lishining yetarli mazmuni va shakllari o'lchov vositasi sifatida faoliyat yuritishi mumkin bo'lgan ko'rsatkichlar guruhlari, tashkilotning maqsadiga va uning ishlash shartlariga qarab samaradorlik mezonlari degan xulosaga kelish mumkin. Boshqaruv tizimining har bir varianti samaradorlik mezonining muayyan qiymatiga mos keladi va boshqaruv vazifasi tegishli mezonni eng maqbul qiymatga ega bo'lgan boshqaruvning bunday variantini topishdir. Tashkilot va boshqaruv faoliyatining samaradorligi mezon sifatida yakuniy natijalarni (masalan, rentabellik) va muayyan turdagi resurslardan foydalanishning o'ziga xos ko'rsatkichlarini tavsiflovchi umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar qo'llaniladi (masalan, chora-tadbirlar, mehnat, asosiy fondlar, investitsiyalar).

Foyda va rentabellik ko'rsatkichlari faoliyatning boshqaruvning natijasi va samaradorligiga mos keladigan yakuniy natijalarini to'liq ifodalaydi. Bunda, muayyan tashkilotning faoliyati bilan bog'liq bo'lmagan omillarning foydaga ta'sirini istisno qilish kerak. Umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar umumiy faoliyat va boshqaruv natijalarini aks ettiradi, lekin mehnat jarayonlari, ishlab chiqarish jamg'armalari, moddiy resurslarni boshqarishning samaradorligi va sifatini to'liq ifodalamaydi. Buning uchun maxsus ko'rsatkichlar qo'llaniladi. Shunday qilib, mehnat resurslaridan foydalanish samaradorligini baholash uchun mehnat unumdorligi dinamikasining ko'rsatkichi qo'llaniladi, ya'ni moddiy resurslardan foydalanish samaradorligi,

mahsulotning material sig'imi ko'rsatkichlari, ammo oxirgi birmuncha tahliliy asosdagisi bu asosiy vositalardan foydalanish samaradorligi, fond samarasi yoki fond sig'imi hisoblanadi.

Boshqaruvning samaradorligini baholashda umumlashtiruvchi va o'ziga xos ko'rsatkichlarning butun tizimini, ya'ni ham miqdor ko'rsatkichlarini, ham sifat ko'rsatkichlarini kompleks qo'llash zarur. Boshqaruv sub'ektiga nisbatan boshqaruv faoliyatining samaradorligi miqdor (iqtisodiy samaradorlik) va sifat (ijtimoiy samaradorlik) ko'rsatkichlari bilan tavsiflanishi mumkin. Boshqaruv tizimining miqdoriy ko'rsatkichlari mehnat ko'rsatkichlari majmuasini o'z ichiga oladi, ya'ni boshqaruv sohasida jonli mehnatni tejash (masalan, menejerlarning o'rtacha ro'yxatga olish sonini kamaytirish va boshqalar), boshqaruv tizimi faoliyatining moliyaviy ko'rsatkichlari (boshqaruv xarajatlarini qisqartirish va h.k.), vaqtni tejash ko'rsatkichlari (axborot texnologiyalarini joriy etish, tashkiliy tartib-qoidalar natijasida boshqaruv davrlarining davomiyligini qisqartirish).

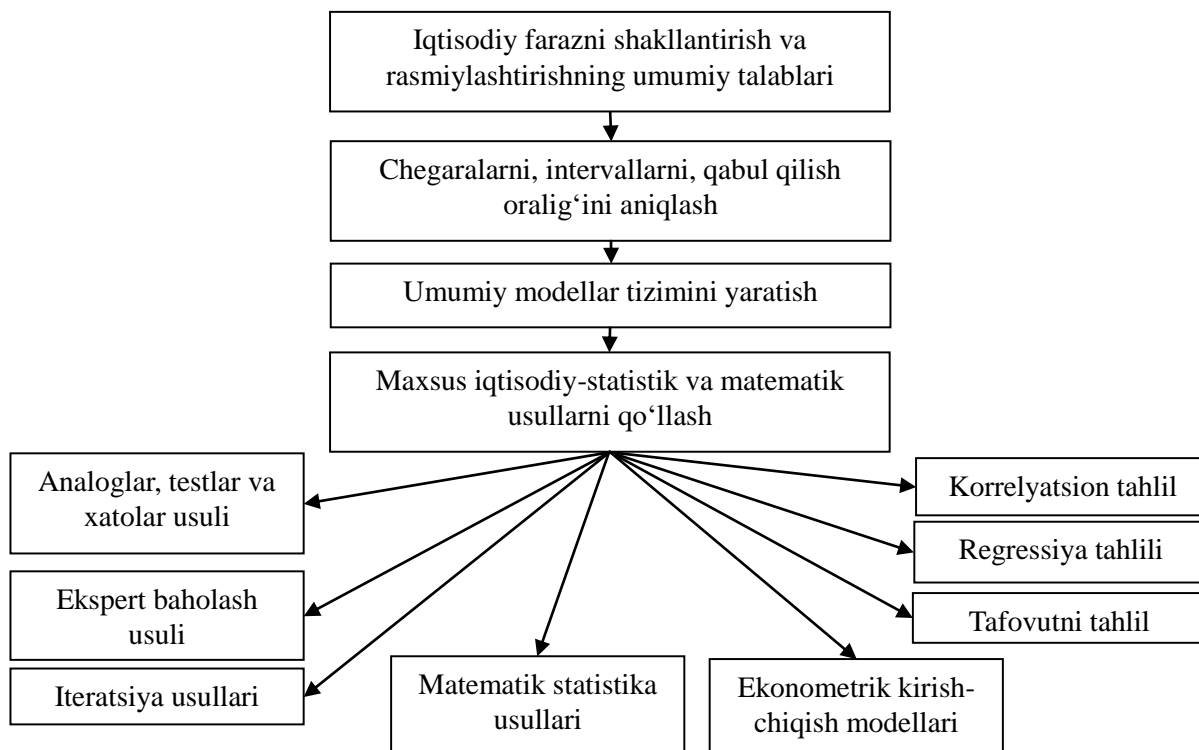
Ayniqsa, boshqaruvning ijtimoiy samaradorligining sifat ko'rsatkichlari muhim ahamiyatga ega, ya'ni boshqaruv apparati xodimlarining malakasini oshirish, boshqaruv jarayonlari integratsiyasi darajasini oshirish, menejerlarning obro'sini oshirish, qabul qilingan qarorlarning haqiqiylikini oshirish, yuqori korporativ madaniyatni shakllantirish, tizimni yaxshiroq boshqarish, mehnatdan qanoatlanish, jamoatchilik ishonchini qozonish, tashkilotning ijtimoiy mas'uliyatini kuchaytirish, ekologik oqibat kabilar shular jumlasidandir.

Agar boshqaruvni ratsionalizatsiya qilish natijasida yuqorida qayd etilgan ko'rsatkichlarning yuqori darajasiga erishish mumkin bo'lsa, boshqaruv tizimini tashkil etishda ijobiy o'zgarish yuz beradi va iqtisodiy natija va samaradorlikka erishiladi.

Shunday qilib, natijalar, xarajatlar, samaradorlik va ularning qiymatlari ko'rsatkichlarini aniqlagandan so'ng, boshqaruv samaradorligini baholashni rasmiy lashtirish mumkin, masalan, quyidagi chizma bo'yicha (9.4-rasmga qarang).

Shuni yodda tutish kerakki, o‘zlashtirish va joriy qilish xarajatlari, masalan, yangi kompyuterlar va boshqa uskunalar, jumladan, xizmat ko‘rsatish xarajatlari, xodimlarni o‘qitish, shuningdek, tashkilot ichidagi infratuzilmani yaratish xarajatlarini hisobga olgan umumiy xarajatlarni o‘z ichiga oladi. Boshqaruv mehnatini takomillashtirish xarajatlari ishlab chiqarish xarajatlarining bir qismidir. “Xarajatlarning chiqishi” ni tahlil qilish uchun matritsani tuzishda to‘liq xarajatlarni, shuning bilan birgalikda ehtiyot qismlarning texnik ta‘minotiga sarflangan ekspluatatsion xarajatlarni, ta‘mirlash, almashtirish, moddiy qismni modernizatsiya qilish, shuningdek, innovatsiyaga xizmat qiluvchi xodimlarga ish haqi uchun xarajatlarni e‘tiborga olish kerak.

Xarajatlar tarkibi barcha to‘g‘ridan-to‘g‘ri va bilvosita xarajatlarni to‘liq hisobga olish uchun matritsa shaklida amalga oshiriladi. Faqat to‘liq xarajatlarni hisobga olish yangi ilmiy boshqaruv mehnatini tashkil etishning maqsadga muvofiqligini aniqlash imkonini beradi.



9.4-rasm. **Boshqaruv samaradorligini baholashni rasmiylashtirish uchun iqtisodiy-statistik va matematik usullar chizmasi**

Bir nechta yangiliklarni solishtirishda nafaqat to'liq xarajatlar, balki vaqt sarfini taqsimlash ham hisobga olinadi, shuning uchun ularning hayotiy aylanish muddati, chunki resurslarning umumiy cheklovlari emas, balki ularning vaqt dinamikasi ham mavjud. Iqtisodiy-statistik va matematik usullarni qo'llash orqali o'rta va uzoq muddatli jihatlariga alohida e'tibor qaratish mumkin bo'ladi. Boshqaruv samaradorligini va iqtisodiy hisob-kitoblarni baholashning ekspert va sifatli usullaridan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Tizim modellarini qo'llash tashkilotni boshqarish tizimining eng yaxshi variantlarini tanlashda quyidagi afzalliklarga ega:

1. Elementlarning o'zaro bog'liqligini aniqlashda tuzilmaning mantiqiy ravshanligi.
2. Modelga sifatli va ekspert ma'lumotlarini kiritish qobiliyati. Boshqaruv xarajatlarining umumiy modeli barcha miqdoriy va sifatliy tomonlarni hisobga oladi.
3. Modellarini qo'llash yuqori darajadagi ishonchlilik bilan har qanday bosqichda nazorat qilish jarayonini tahlil qilishga imkon beradi.

Biroq, bugungi kunda boshqaruv mehnatining o'ziga xosligi va uning natijalarini va xarajatlarini hisoblashning murakkabligi tufayli boshqaruvning samaradorligini baholash uchun ko'plab sifat ko'rsatkichlarini, masalan, malaka, boshqaruv mehnati madaniyatini aniqlash juda qiyin. Shu munosabat bilan, mutaxassislar boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish (E_g) bo'yicha chora-tadbirlarni amalga oshirishning yillik iqtisodiy samarasini aniqlash uchun quyidagi formulani tavsiya etadilar: $E_g = (S_1 - C_2) * V_2 - E_n * Z_{ed}$, bu yerda

C_1 , C_2 - boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish bo'yicha tadbirlarni amalga oshirishdan oldin va keyin bajarilgan ishlarning birligining qiymati (ish haqi, rubl). V_2 - boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish bo'yicha chora-tadbirlarni amalga oshirgandan so'ng yillik ish hajmi;

E_n - qiyosiy iqtisodiy samaradorlikning me'yoriy koeffitsienti (T_n qayta qoplanish me'yoriy muddatining qiymati);

Z_{ed} - boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish bo'yicha tadbirlarni ishlab chiqish va amalga oshirish bilan bog'liq bir martalik xarajatlar.

Tabiiy o'lchovlarda ish hajmini ifodalash juda qiyin. Shuning uchun, quyidagi formuladan foydalanib, boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish (E_{ob}) bo'yicha faoliyatni amalga oshirishdan umumiy iqtisodiy baholashning yanada kengroq va biroz shartli usulini qo'llash tavsiya etiladi: $E_{ob} = E_v + E_{ds} + E_{mt} - X$, bu yerda E_v – boshqaruvchilarni vazifasidan ozod qilish hisobiga erishilgan tejamkorlik, so'm;

E_{ds} – funksional va ishlab chiqarish birliklarida boshqaruvchilarning rasmiy tuzilmasidagi o'zgarishlar tufayli erishilgan tejamkorlik, so'm;

E_{mt} - bu maishiy texnika jihozlari, kanselyariya tovarlari va boshqa vositalardan oqilona foydalanish hisobiga erishilgan tejamkorlikdir, so'm;

X - boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish bo'yicha tadbirlarni amalga oshirish xarajatlari, so'm.

Xarajatlar miqdorini bilish (V_{xaraj}) va iqtisodiy natija ($Iq.nat.$), boshqaruv xarajatlarning qaytarilish muddati quyidagi formula bilan aniqlanishi mumkin:

$$\frac{V_{xarajat}}{Iq.nat.}$$

Milliy iqtisodiyotning rivojlanishining hozirgi bosqichida, eng avvalo, inflyasiya boshqaruv xarajatlarning qaytarilish muddatini cheklashga olib keladi. Ma'muriy xarajatlar bilan bog'liq soliq to'lovlari oqilona kamaytirilishi kerak. Shuni esda tutish kerakki, boshqaruv samaradorligini baholashda ko'rsatkichlar o'rtasidagi munosabatlarga alohida ahamiyat beriladi, bu baholashga nisbatan o'lchovlarda amalga oshiriladi. Boshqaruv samaradorligini baholashda kuzatuv natijasida to'plangan dastlabki iqtisodiy-statistik ma'lumotlar va nazariy va ehtimoliy model bilimlarini qo'llash tavsiya etiladi. Menejment samaradorligini oqilona va o'z vaqtida baholash hamda menejmentni takomillashtirish chora-tadbirlarining iqtisodiy asoslanishi uning samaradorligi va tashkilotning raqobatbardoshligini oshirish imkonini beradi.

Test

1. Ingliz tilidagi ilmiy adabiyotlarda boshqaruv samaradorligi tushunchasi qanday asosiy termin bilan ifodalanadi:
 - a) managerial efficiency- atalishi o‘zgarmagan holda “tizimli” samaradorlik;
 - b) management efficiency – “muomala” samaradorlik;
 - v) a + b javob to‘g‘ri;
 - g) to‘g‘ri javob yo‘q.
2. Boshqaruv samaradorligi tushunchasiga quyidagi qaysi mehnat samaradorligi tushunchasi taalluqli:
 - a) boshqaruv apparati xodimlarining mehnatlari;
 - b) boshqaruv jarayoni;
 - v) boshqaruv tizimlari;
 - g) boshqaruv mexanizmi;
 - d) to‘g‘ri javob yo‘q.
3. Barcha murakkab sharoitlarda ham menejment samaradorligini baholashda keng miqyosli samaradorlikni baholashning nazariy-uslubiy va uslubiy usullari ishlab chiqilganmi:
 - a) umumiy bir butun boshqarish;
 - b) boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilish bo‘yicha alohida tadbirlar;
 - v) menejerlarning boshqaruv mehnati;
 - g) to‘g‘ri javob yo‘q.
4. Tashkiliy tuzilmalarning turli xil variantlari taqqoslashda boshqaruv samaradorligi mezonlaridan qaysi biri bo‘lishi mumkin:
 - a) jahon miqyosida yuqori darajadagi talabni qanoatlantira oladigan eng yuqori sifatli mahsulotlarni chiqarish;
 - b) tez daromad olish;
 - v) qo‘shimcha ish joylarini yaratish;
 - g) boshqaruv tizimini moliyalashtirishda kam xarajatlar evaziga birmuncha to‘liq

va barqaror pirovard maqsadga erishish;

5. Boshqaruv samaradorligini baholashda nisbatan shunday ko'rsatkichlardan foydalanish mumkinmi:

a) tashkilotning umumiy xarajatlari uchun boshqaruv apparatlarini saqlash xarajatlari;

b) tashkilotning barcha xodimlarining umumiy soniga ega bo'lgan rahbarlar soni;

v) $a + b$ javoblar to'g'ri;

g) to'g'ri javob yo'q.

6. Iqtisodiy samaradorlikning kompleks ko'rsatkichlari eng keng ma'noda shunday bo'lishi mumkinmi ?

a) mijoz buyurtmalarini bajarish darajasi;

b) tashkilotning bozorda sotishdagi ulushi;

v) $a + b$ javoblar to'g'ri;

g) to'g'ri javob yo'q.

7. Ijtimoiy samaradorlikning tor ma'nodagi ko'rsatkichlari qaysilar ?

a) tashkilot xodimlarining taklifiga binoan qabul qilingan qarorlarning ulushi;

b) boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishga jalb qilingan xodimlarning soni;

v) $a + b$ javoblar to'g'ri;

g) to'g'ri javob yo'q.

8. Boshqaruv samaradorligini baholashda alohida ahamiyatga ega bo'lganlar:

a) kutilmagan hodisalarni bekor qilish;

b) qonuniyatning paydo bo'lishi ;

v) shart-sharoitlarni qidirish;

g) ko'rsatkichlar bilan o'zaro bog'liqlik.

9. Boshqaruv samaradorligini baholash quyidagilarda amalga oshiriladi:

a) mutlaq o'lchov;

b) nisbiy o'lchov;

v) dollarda (\$);

g) evroda (€).

10. Boshqaruv samaradorligini baholashda qaysilardan foydalanish tavsiya

qilinadi?

- a) nazariy-ehtimolli modeli bilimlar;
- b) dastlabki iqtisodiy umumiy statistik ma'lumotlar;
- v) a + b javoblar to'g'ri;
- g) to'g'ri javob yo'q.

11. Boshqaruv xarajatlarini qoplash muddati quyidagi qaysi formula bilan aniqlanishi mumkin:

a) $\frac{V_{xarajat}}{Iq.nat.}$ b) $\frac{Iq.nat.}{V_{xarajat}}$ v) $\frac{V_{xarajat} \times 100\%}{Iq.nat.}$ g) $\frac{Iq.nat. \times 100\%}{V_{xarajat}}$

12. Boshqaruv xarakteriga ega xarajatlarni qoplash muddatini cheklash milliy iqtisodiyotning bugungi rivojlanish bosqichida, eng avvalo, qaysilarni shart qilib qo'yadi:

- a) moliyaviy tavakkalchilik;
- b) kredit tavakkalchiligi;
- v) sug'urta tavakkalchiligi;
- g) inflyasiya.

13. Quyidagi boshqaruv xarakteridagi xarajatlardan qaysilarini pasaytirsa bo'ladi ?

- a) elektr energiyasi uchun;
- b) yoqilg'i uchun;
- v) reklama uchun;
- g) soliq to'lovlari.

14. Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish bo'yicha tadbirlarni amaliyotga joriy etishdan keladigan yillik iqtisodiy samarani quyidagi qaysi formula bilan aniqlasa bo'ladi:

a) $(S_1 + S_2) \cdot V_2 - E_n \cdot Z$; b) $(C_1 - C_2) \cdot B_2 + E_n \cdot Z$;
v) $(S_1 - S_2) \cdot V_2 - E_n \cdot Z$; g) $(S_1 + S_2) \cdot V_2 + E_n \cdot Z$.

15. Boshqaruv samaradorlik koeffitsienti (K_x) quyidagi qaysi formula bilan hisoblanadi:

a) $\frac{E_g}{Z_u}$ b) $\frac{Z_u}{E_g}$ v) $\frac{E_g}{Z_u \times 100\%}$ g) $\frac{Z_u \times 100\%}{E_g}$

Quyidagi 16- dan 25-gacha bo'lgan savollarga batafsil javob bering.

16. Ingliz tilidagi ilmiy adabiyotlarda boshqaruv samaradorligi tushunchasi qanday asosiy terminlar bilan ifodalanadi?
17. Boshqaruv samaradorligi qanday aniqlanadi?
18. Boshqaruv jarayoni samaradorligi bilan boshqaruv mexanizmi samaradorligi o'rtasidagi asosiy farq nimada?
19. Nima uchun menejment samaradorligini yanada kengroq baholashda nazariy-uslubiy va uslubiy yo'riqlar tashkilotni umumiy boshqarishni emas, balki, boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish bo'yicha alohida tadbirlarning samaradorligini baholash uchun ishlab chiqilgan ?
20. Tashkilotning boshqaruv samaradorligini iqtisodiy baholash uchun qanday umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar qo'llaniladi?
21. Tashkilotning boshqaruv samaradorligini ijtimoiy baholash uchun qanday umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar qo'llaniladi?
22. Tashkilotni boshqarish iqtisodiy samaradorligining o'ziga xos ko'rsatkichlari haqida nimalarni bilasiz?
23. Tashkilotni boshqarish ijtimoiy samaradorligining o'ziga xos ko'rsatkichlari haqida nimalarni bilasiz?
24. Uchta o'zaro guruhli bog'liq bo'lgan boshqaruv apparati samaradorligini baholash ko'rsatkichlar tizimi tasnifi haqida siz nimani bilasiz?
25. Siz tashkilotni boshqarish samaradorligini aniqlashning o'ziga xos usullaridan qaysilarini bilasiz?
26. Boshqaruv samaradorligining iqtisodiy jihatlari ijtimoiy jihatlari bilan qarama-qarshi turadimi?
a) ha b) yo'q
27. Ijtimoiy samaradorlik uning xarajatlarga nisbatan natijasini aks ettiradigan va

bunga erishish uchun zarur bo'lgan ko'rsatkichlarga nisbatan belgilanadimi ?

a) ha b) yo'q

28. Iqtisodiy samaradorlikni hisoblash metodikasiga bog'liq tizimning yondashuvidan kelib chiqadigan ozgina tafovutlarga e'tiborsizlik qilish mumkinmi ?

a) ha b) yo'q

29. O'tkaziladigan tadbirlar samaradorligini "kirish" da, "ishlab chiqarish jarayonida" va "chiqish" da aniqlash maqsadga muvofiqmi?

a) ha b) yo'q

30. Tashkilotning faoliyat samaradorligi - bu tor ma'nodagi boshqaruv samaradorligimi?

a) ha b) yo'q

Seminar

1. Nazorat savollari

9.1.1. Boshqaruv samaradorligi o'zida nimani namoyon qiladi ?

9.1.2. Boshqaruv samaradorligining asosiy tushunchalari qanday ?

9.1.3. Ijtimoiy boshqaruv samaradorligini baholashning mohiyati nimada ?
Iqtisodiy mohiyatdami?

2. Munozara savollari

9.2.1. Boshqaruv samaradorligining ko'rsatkichlarini va ularni aniqlashga yondashuvlarni aytib bering ? Ularni aniqlashdagi yondashuvlarda qanday qiyinchiliklarga duch keldingiz ?

9.2.2. Boshqaruv samaradorligini baholashning o'ziga xos uslubiyatini keltiring.
O'zingizning javobingizni izohlang.

9.2.3. Yuqori, o'rta va past darajadagi rahbarlarning samaradorligini solishtirish va baholash to'g'rimi? O'z holatingizni tushuntiring.

9.2.4. Sizing fikringizcha, agar ma'lumotlar Sizga molik bo'lib, har xil yo'nalishli ko'rsatkichlarni o'z ichiga olgan bo'lsa samaradorlikni baholash mumkinmi ?
Savolni aniqlashtirib o'z qaroringizni sharhlang.

3. Ta'lim vaziyatlari

9.3.1. (29) Mashinasozlik tashkilotida mehnatni ilmiy tashkil qilish ishlarini boshlagunga qadar, bir boshqaruv mehnatining (mehnat haqlarini to'lash) 10 ta shartli birlik bo'lib, ushbu choralar amaliyotga joriy etilgandan so'ng 8 ta shartli birlikni tashkil qildi. Choralar amaliyotga joriy etilgandan so'ng yillik ish hajmi natural ko'rinishda 10 ming donani tashkil etdi. Me'yoriy-qiyosiy iqtisodiy samaradorlik koeffitsienti 0,15 ga teng. Bir martalik xarajatlar tadbirlarni ishlab chiqish va joriy etish bilan bog'langan holda 320 shartli birlikdan iboratdir.

Quyidagilar talab qilinadi:

1. Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish bo'yicha choralarni amaliyotga joriy etishdan keladigan yillik iqtisodiy samarani hisoblab chiqing;
2. Chora-tadbirlarning me'yoriy qoplanish muddatini aniqlang.
3. Xulosa va sharhlarni keltiring.

9.3.2. (30) "Qandolat" aksiyadorlik jamiyatida yillik iqtisodiy samarasi boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish bo'yicha o'tkazilgan chora-tadbirlar natijasida 1078 shartli birlikni tashkil qilgan bo'lsa, boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha chora-tadbirlarga ketgan xarajatlar -1012 shartli birlikni tashkil qildi.

Boshqaruv samaradorligi koeffitsientini aniqlang. Xulosa va sharhlarni keltiring.

Asosiy ma'lumotlar, tushunchalar, ta'riflar

Boshqaruv samaradorligi doimo nisbiy qiymat hisoblanib, o'zida aniq boshqaruv tizimi faoliyati natijadorligini aks ettiradi. Boshqarish samaradorligi turli ko'rsatkichlarda aks ettirilgan boshqaruv ob'yekti sifatida (butun tashkilot va (yoki) uning bo'linmalarida) qanday bo'lgan bo'lsa va boshqaruvning sub'ekti (o'z boshqaruv faoliyati) sifatida shundayligicha bu ko'rsatkichlar miqdor va sifat ko'rsatkichlariga egadir.

Boshqaruv samaradorligining asosiy tushunchalari quyidagilardir:

1. Boshqaruv jarayonlari samaradorligi tashkilotga oqib o'tadigan tashkiliy

tizimning o'zgaruvchanligini aks ettiradi. Asosiy jarayon bo'lib aloqa hisoblanadi. Va barcha tashkiliy jarayonlarning uyg'unlashuvida asosiy rolni qarorlarning qabul qilinishi o'ynaydi;

2. Tashkilotning turli darajalaridagi uning ichki muhitidagi butun boshqaruv tizimi ning samaradorligi: ishlab chiqarishni boshqarish, rejalashtirish, marketing moliya, ta'minot bo'limlari, ilmiy-tadqiqot ishlari bo'yicha konstruktorlik bo'limi (ITIKB), xodimlar, texnik, buxgalteriya bo'limlari, nizolarni hal qilish yuzasidan hay'at va boshqalarda ko'rinadi;
3. Menejment funksiyalarining samaradorligi: rejalashtirish, motivatsiya, nazorat;
4. Ishbilarmon va tashkilotni har tarafdan o'rab turuvchi fon muhitlari bilan o'zaro hamkorlikning samaradorligi.

Menejmentda quyidagi samaradorlik turlari ajratib ko'rsatilgan:

5. Ijtimoiy samaradorlik;
6. Iqtisodiy samaradorlik.

Darhaqiqat, ijtimoiy samaradorlikning mohiyati odamlarning turli ehtiyojlarini maksimum darajada qondirishi orqali ko'rinadi. Iqtisodiy samaradorlikning mohiyati esa xarajatlarni maksimal darajasida qoplash orqali ko'rinadi. Tashkilot faoliyatining natijasi mazkur natijani olish bilan bog'liq xarajatlardan yuqori bo'lishi kerak.

Kurs va nazorat ishlarini bajarish bo'yicha uslubiy tavsiyalar

1. Davlat standarti bo'yicha tavsiya va qoidalarning maqsadi

Kurs ishini bajarish uchun uslubiy tavsiyalarning maqsadi talabalarga ushbu dasturni amalga oshirishda yordam berishdir.

Uslubiy tavsiyalar talabaning kurs ishi mavzusini tanlashiga yordam beradi, ushbu faoliyat turiga umumiy talablarni aniqlaydi, uni tayyorlash ketma-ketligini, arxitektonikaga, tarkibga va dizaynga qo'yiladigan talablarni ko'rsatadi.

Yo'riqnomalarni ishlab chiqish jarayonida GOST 7.32-91 "Axborot, kutubxona va nashriyot uchun standartlar tizimi. Ilmiy-tadqiqot ishlari bo'yicha hisobot. Tuzilishi va dizayn qoidalari", GOST 7.1-2003, "Axborot, kutubxona va nashriyot uchun standartlar tizimi. Bibliografik yozuv. Bibliografik tavsif. Umumiy talablar va tuzish qoidalari"; GOST 7.80-2000 "Axborot, kutubxona va nashriyot uchun standartlar tizimi. Bibliografik yozuv. Sarlavha. Umumiy talablar va tuzish qoidalari", GOST 7.82-2001, "Axborot, kutubxona va nashriyot uchun standartlar tizimi. Bibliografik yozuv. Bibliografik tavsif. Umumiy talablar va tuzish qoidalari"; GOST 7.80-2000, "Axborot, kutubxona va nashriyot uchun standartlar tizimi. Bibliografik yozuv. Sarlavha. Umumiy talablar va tuzish qoidalari"; GOST 7.82-2001, "Axborot, kutubxona va nashriyot uchun standartlar tizimi. Bibliografik yozuv. Elektron manbalarning bibliografik tavsifi: Umumiy talablar va ularni tuzish qoidalari"; GOST 1.5-92 "Davlat standartlashtirish tizimi. Qurilish, taqdimot, dizayn va standartlarning mazmuni"; GOST R.6.30-2003, "Yagona hujjatlar tizimlari. Tashkiliy va ma'muriy hujjatlar tizimi. Qog'oz ishlariga talablar".

Uslubiy ko'rsatmalarda ilmiy rahbar tomonidan tanlangan mavzu bo'yicha ishlarning barcha bosqichlarida har bir talaba uchun amaliy ishlar va maslahatlar jadvalini kuzatish tizimi o'rnatiladi.

2. Umumiy qoidalar va kurs ishi mavzusini tanlash tartibi.

Kurs ishi talabalarning tanlagan mutaxassisligi bo'yicha o'qishini nazorat qilish shaklidir.

Kurs ishining vazifalari:

- maxsus fanlarni o‘rganishda talaba tomonidan olingan nazariy bilimlarni, amaliy ko‘nikmalarni tizimlashtirish;
- tadqiqot, tajriba, modellashtirish va dizayn bo‘yicha ko‘nikmalarni mustahkamlash;
- talabalarning mustaqil ishlarga tayyorlik darajasini aniqlash.

Kurs ishining asosiy vazifalari:

1. Tanlangan mavzu bo‘yicha mohiyat, tushunchalar, qonunlar, tamoyillar, asosiy toifalar, hodisalar va muammolarni nazariy asoslash va ochib berish;
2. Yig‘ilgan materialni tahlil qilish va uni iqtisodiy va statistik, tashkiliy-ma‘muriy, ijtimoiy-psixologik boshqaruv usullari va turli xil usullarga muvofiq qayta ishlash.
3. Tanlangan mavzuning aniq yo‘nalishi bo‘yicha tadqiqot ob‘yekti samaradorligini yanada oshirish yo‘llarini izlash va asoslash.
4. Ilmiy asoslangan xulosalar, muayyan tadqiqot ob‘yektining iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligini oshirish uchun zahiralarni aniqlash va safarbar qilish bo‘yicha takliflarni ishlab chiqish.

Kurs ishi talabalarning quyidagi bilimlarini aks ettirishi kerak:

- boshqaruv faoliyatining huquqiy asoslari;
- mavzu bo‘yicha fundamental tadqiqotlar;
- mavzu bo‘yicha yetakchi olimlarning nashri;
- mavzu bo‘yicha boshqa o‘quv va ilmiy adabiyotlar.

Talaba turli mualliflarning kontseptsiyalariga analitik baho berish qobiliyatini ko‘rsatishi va kurs ishining mavzusi bo‘yicha haqiqiy materialni tahlil qilishning turli usullarini mohirona qo‘llashi kerak (1-ilova).

Talaba kurs ishining mavzusini mustaqil tanlaydi va quyidagilarga amal qiladi:

1. Muammoga qiziqish;
2. Amaliy tajriba;
3. Maxsus ma‘lumotni olish imkoniyati;
4. Ixtisoslashgan adabiyotlar va internet manbalaridan foydalanish.

Talaba asosiy talab bo'yicha kurs ishining ilmiy va amaliy ahamiyati va dolzarbligi, shuningdek, ilmiy rahbarning ilmiy-tadqiqot ishlarining ixtisosligi va yo'nalishi bilan oldindan kelishib olinishi kerakligini yodda tutib, o'z ilmiy ish mavzusini taklif qilishi mumkin.

3. Manba va adabiyotlar bilan ishlash tartibi

Manba va adabiyotlar bilan ishlash mavzuni tanlash jarayonida boshlanishi kerak. Kurs ishi rejasi tasdiqlangandan keyin bu juda muhim bo'ladi.

Talaba, odatda, kerakli adabiyotlarni mustaqil ravishda tanlaydi.

Nazoratchining roli asosan manbalar va nashrlarning turlarini tanlash bo'yicha tavsiyalardir.

Manbalar bilan ishlashda birinchi navbatda hukumat qonunlari, President farmonlari va qarorlari, boshqa me'yoriy hujjatlar va fundamental manbalar o'rganiladi.

Keyin, tadqiqot muammosi bo'yicha ilmiy va ixtisoslashtirilgan adabiyotlar chet ellarda nashr etiladi. Agar ma'lum bir muammo bo'yicha bir nechta nashr mavjud bo'lsa, unda oxirgi qarashlarni aks ettiruvchi keyingi nashrni (kurs ishini yozishdan oldin oxirgi 3-4 yilni) tanlash tavsiya etiladi.

Oxirgi bosqich - rasmiy statistika bilan tanishish, tadqiqot muammosi bo'yicha ma'lumotlarni tahlil qilish va taqqoslash uchun hujjatli asosdir.

Manbalar va adabiyotlarni o'rganishning kengligi va to'liqligi, zaruriy, eng muhimligini aniqlash, turli xil faktik va statistik ma'lumotlarni taqqoslash va tahlil qilish, xorijiy menejment rivojlanishini tavsiflovchi ma'lumotlarning taqqoslanishi talabalar tadqiqotlari va adabiy mahoratining muhim ko'rsatkichidir.

4. Birlamchi axborotni yig'ish va qayta ishlash tartibi.

Boshlanich ma'lumotni (faktik material) to'plash odatda ishlab chiqarish amaliyotida amalga oshiriladi va kurs ishlarini tayyorlashda hal qiluvchi bosqich hisoblanadi.

Uning sifati, xulosalarning xolisligi ko'p jihatdan tadqiqot mavzusi va

o'rganilayotgan ob'yektning faoliyati bo'yicha faktik materialning qanchalik to'g'ri va to'liq tanlanganligi va tahlil qilinishiga bog'liq bo'ladi.

Faqatgina ko'pgina (ba'zan qarama-qarshi) dalillarni o'rganish, ularni taqqoslash va tahlil qilish bizga qonuniyatlarni, o'rganilayotgan hodisa yoki ob'yektni rivojlanishidagi asosiy tendentsiyalarni, ularning mantiqiy aloqalarini, shuningdek, rivojlanish dinamikasining iqtisodiy va huquqiy ahamiyatini aniqlashga imkon beradi. Keltirilgan dalillar va raqamli materiallar ishonchli bo'lishi kerak.

Ishda talaba o'rganilayotgan jarayonlar va hodisalarning asosiy yo'nalishlarini aniqlashi va bayon qilishi, ularni eng namunali misollar va amaliy hisob-kitoblar bilan mustahkamlashi, shuningdek, ishlatilgan tadqiqot usullarini asoslab berishi va eng samarali tahlil usullarini tanlashi kerak.

Dastlabki ma'lumotni tizimlashtirish, tahlil qilish va qayta ishlash davriy qog'oz jadvallarida, grafikalarda, diagrammalarda keng qo'llanilishini talab qiladi, bu nafaqat ish sahifalarida berilgan materialning ko'rinishiga hissa qo'shadi, balki o'rganilayotgan hodisalar va jarayonlarning mohiyatini ishonchli ochib beradi.

Boshlanich ma'lumotni (faktik material) to'plash va qayta ishlash davriy hujjatlarni tayyorlashning ko'p vaqt talab qiladigan bosqichidir, shuning uchun bu bosqich talaba va rahbarning alohida e'tiborida bo'lishi kerak.

Birlamchi ma'lumotlarni qayta ishlash va tizimlashtirishni jadallashtirish uchun turli usullar va zamonaviy kompyuter texnologiyalaridan keng foydalanish tavsiya etiladi.

Kurs ishi o'quv jarayonining muhim tarkibiy qismidir.

Bu talabaning mustaqil ishlash qobiliyatini namoyish etadi, menejmentning to'qqizta bo'limlaridan birini chuqurroq o'rganishga yordam beradi.

5. Kurs ishining asosiy bosqichlari:

- 1. Mavzuni tanlash va uni yakuniy shakllantirish (1-ilovaga qarang);**
- 2. Ilmiy adabiyotlar ro'yxatini, shu jumladan Internet manbalarini (kamida etti manbadan) tanlash va yig'ish;**

3. Muddatli ishning tuzilishini aniqlash (mazmuni, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati, shu jumladan Internet manbalari, kirish qismi, asosiy qismi: 2 dan 5 bobgacha, har bir bobni 2-5 paragrafga bo'lingan holda; xulosa, ilovalar).
4. Birinchi uch bosqich natijalarini rahbar bilan kelishish;
5. Kerakli ilmiy ma'lumotlarni to'plash, uni qayta ishlash, to'plangan va tekshirilgan ma'lumotlarni tahlil qilish;
6. Kirish (yozish) (mavzuning dolzarbligi, mamlakat hayotining hozirgi zamonaviy sharoitida ahamiyati, ishning maqsad va vazifalari, o'rganish ob'yekti va mavzusi);
7. Asosiy qismni tayyorlash (boblar va xatboshilar);
8. Xulosa - tavsiyalar, xulosalar tayyorlash, butun ishning eng qiziqarli (1-2 sahifa) va ikkita ilovadan ko'proq jarayonni bajarish mumkin;
9. Belgilangan talablarga muvofiq kompyuterda kurs ishlarini bajarish (taxminan 20-25 sahifalar, 14 shriftdagi, 1,5 qatorli chiziqlar bilan);
10. Himoyaga tayyorgarlik (eng muhim narsani aytib berish va taqdimotni namoyish etish qobiliyati (kamida 10 slayd), talabnoma va unga ikki yoki undan ortiq ariza berish):
 1. Ish tavsifi (o'zingiz tanlagan lavozim uchun);
 2. Bilim olishga sarflangan ish vaqtingizni o'z-o'zini boshqarish.

Talabning iltimosiga binoan boshqa arizalar ham bo'lishi mumkin. Kurs ishlari jadval asosida, lekin semestr tugashidan kamida 4 hafta oldin rahbarga topshirilishi kerak.

Termik qog'ozni loyihalashda siz estetikaga e'tibor berishingiz kerak. Har bir bob va paragrafning sarlavhasi kattaroq va qalin rangda yoki boshqa rangda ta'kidlanishi kerak, xatni ko'pincha qizil chiziq bilan boshlashni unutmang. Har bir bob yangi sahifadan yozilishi kerak. Matn diagrammalariga, jadvallariga kiriting, masalan, [1, www.gov.uz] ma'lumotni qayerdan olganligini ko'rsatib o'ting. Material aniq, qisqa va siz uchun o'ziga xos bo'lgan adabiy tilda ko'rsatilishi kerak.

Kurs ishining mazmunini biroz batafsilroq ko'rib chiqing.

6. Kurs ishining mazmuni.

Kursda quyidagilar bo'lishi kerak:

1. Belgilangan talablarga muvofiq tuzilgan sarlavha varag'i (2-ilova);
2. Tarkibidagi jadval;
3. Kirish;
4. Bo'limlar (bo'limlar) va kichik bo'limlar;
5. Natijalar;
6. Foydalanilgan manbalar va adabiyotlar ro'yxati;
7. Ilovalar.

Tarkiblar jadvaliga kirish, bo'limlarning nomi (boblar), kichik bo'limlar, xulosa, manbalar va adabiyotlar ro'yxati, ularning bosh sahifalari raqamlari ko'rsatilgan ilova (3-ilova) kiradi.

Kirish:

1. Tanlangan mavzuning dolzarbligi ;
2. Kurs ishining maqsadi va vazifalari;
3. Ilmiy yangiligi va ishlab chiqish darajasi, muayyan vaqt ichida tadqiqot muammolari;
4. Tadqiqot predmeti va ob'yekti shakllantiriladi;
5. Axborot bazasining xususiyatlari;
6. Ishda qabul qilingan materiallarni tadqiq qilish, tahlil qilish, loyihalash va qayta ishlash metodologiyasi asoslanadi;
7. O'rganilayotgan masala bo'yicha mualliflik huquqi tushunchalari tahlili bilan manbalar va tegishli mahalliy va xorijiy adabiyotlarning sharhi beriladi. (Nazariy xarakterga ega bo'lgan kurs ishida manbalar va adabiyotlar sharhi maxsus bo'limda ta'kidlanishi mumkin);
8. Kurs ishi tarkibining qisqacha tavsifi berilgan.
 1. Ishning maqsadi - bu kurs ishining yakuniy natijasi.
 2. Vazifalar - bu o'rganish maqsadiga erishish yo'llari (nima qilish kerak).

3. Tadqiqot predmeti - tadqiqot yo‘naltirilgan muammo (jarayon).
4. Tadqiqot ob‘yektini - bu o‘rganish, uning misolida bo‘lgan tashkilot, korxonalar, sanoat va boshqalar.

Kurs ishining mazmuni (bo‘limlar va ularning soni) uning mavzusi va tadqiqot yo‘nalishi (nazariy yoki amaliy) bilan belgilanadi.

I. Nazariy mashg‘ulotni ifodalovchi muddatli ishlarda quyidagilarni ta‘riflash mumkin:

1. Tadqiqot muammolarining rivojlanish tarixi;
2. O‘rganilayotgan hodisaning tushunchasi va mohiyatini ochib berish;
3. Izohni aniqlash;
4. Ushbu muammoni tahlil qilishda mavjud uslubiy yondashuvlarni ko‘rib chiqish va hokazo.

Tavsiya etiladi: ayrim jarayonlarning rivojlanish tendensiyalari haqida to‘xtalib o‘tish; tadqiqot mavzusi bo‘yicha munozarali savollarni va turli mualliflarning muqobil qarashlarini ko‘rib chiqish. Iqtisodiy, huquqiy va boshqaruv adabiyotlarida mavjud bo‘lgan qarashlarni qayta ko‘rib chiqishgina emas, balki ularni ijodiy izohlash va tahlil qilish tavsiya etiladi. Kurs ishi muallifining o‘ziga xos tushunchasini asoslab berishi va tadqiqot natijalarining ilmiy, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqaruv ahamiyati to‘g‘risida bahslashishi kerak.

II. Amaliy tadqiqot muammosini ilmiy asoslangan rivojlantirish mavzusidagi hujjatda quyidagilarni ko‘rsatish kerak:

1. O‘rganish ob‘yektining tavsifi;
2. To‘plangan materialni tanlangan mavzu doirasida tahlil qilish;
3. Olingan natijalarning samaradorligini asoslash;
4. Ushbu korxonada yoki sohada ularni amaliy qo‘llash bo‘yicha tavsiyalar berish.

Odatda, davriy ishning barcha tarkibi ikkita modulni o‘z ichiga oladi: muammoning nazariy jihatlari (nazariyalar, uslublar, texnikalar, ko‘rsatkichlar, ish

faoliyatini baholash va boshqalar) batafsil muhokama qilinadigan nazariy qism va muayyan korxonada amaliyotini tahlil qiladigan amaliy qism.

Kurs ishining bo'limlari talaba tomonidan tanlangan mavzuni hisobga olgan holda ilmiy rahbar bilan belgilanadi. Ishning mazmunini bayon qilish qat'iy mantiqiy bo'lishi kerak. Mantiqan bir bobdan boshqasiga o'tishga alohida e'tibor berilishi kerak.

Ishning har bir qismi (bob) xulosalar bilan tugashi kerak.

Ishning amaliy qismi umumiy ish hajmining taxminan 70-80% ni tashkil qiladi (taxminan 25-30% - nazariy qism).

Kurs ishi matni bo'yicha manbalar va adabiyotlar ko'rsatilganda, sahifaning pastki qismida (muallif, ismi-sharifi, shahar, nashriyot, nashr qilingan yili va sitataning sahifasi raqami ko'rsatilgan) yozuv yoziladi.

Xulosa qismida kurs ishida qo'yilgan vazifalarning echimi umumlashtiradi. *Uni quyidagicha shakllantirish kerak:*

1. Xulosalar;
2. Tavsiyalarni bajarilishidan olingan iqtisodiy samaradorlik yoki hal qilinadigan muammolarning ilmiy ahamiyati to'g'risida ma'lumot berish;
3. Mavzuni yanada rivojlantirish istiqbollari ko'rsating. Xulosa hajmi umumiy ish hajmining 5-10% ni tashkil qiladi.

Foydalanilgan manbalar va adabiyotlar ro'yxati mavzuni o'rganish va yozma ishlarni yozishda muallif foydalangan manbalar va adabiyotlarni o'z ichiga oladi. Ro'yxat har bir bo'lim uchun majburiy sarlavha bilan quyidagi tuzilishga ega.

1. Manbalar ikki qismga bo'linadi: nashr etilgan va nashr etilmagan.

1.1. Chop etilgan manbalar mamlakatning qonun hujjatlari va me'yoriy hujjatlari e'lon qilingan manbalarga kiritilishi mumkin. Ushbu hujjatlar ahamiyati bo'yicha va har bir tanlangan hujjatlar guruhida - xronologiya bo'yicha tizimlashtirilishi kerak.

Me'yoriy-uslubiy hujjatlar:

1. Standartlar;

2. Uslubiy tavsiyalar;
3. Yoʻnalishlar;
4. Qoidalar;
5. Koʻrsatmalar va boshqalar.

Hujjatlarning har bir guruhi – xronologik joylashgan boʻlishi lozim. Hujjatlarning nashr etilishi alifbo tartibida ularning nomi boʻyicha tartiblanadi. Chet tillaridagi manbalar va adabiyotlar asl tilda koʻrsatiladi va kirill alifbo seriyasidan keyin roʻyxatning har bir qismida (kichik qismida) berilgan. Elektron manbalar (masalan, CD-ROM lar, elektron jurnallardagi maqolalar, elektron kitoblar) roʻyxatning tegishli qismida yagona alifbo tartibida joylashtirilgan. Resurs manzillari boʻlgan saytlarning nomlari Internet alohida roʻyxatda ajralib turadi. Elektron nashrlarning tavsifiga oid maʼlumotlar saytning bosh sahifasidan yoki muqovadagi ekrandan olinadi.

1.2. Nashr qilinmagan manbalar

1. Kompaniya nizomi;
2. Taʼsis hujjatlari;
3. Buxgalteriya hisoboti va boshqalar (alifbo tartibida).

Yordamchi boʻlimda tadqiqotlar toʻgʻrisidagi maʼlumotlar (nashr etilgan yili boʻyicha), nashr etilmagan tarjimalari (alifbo tartibida mualliflar yoki ismlarning alifbo tartibida), shuningdek, arxiv hujjatlari (alifbo tartibida arxivlarning nomlari va fondlarning nomlari, inventarizatsiya va fayllar soni) boʻlishi mumkin.

2. Adabiyot

Monografiyalar, maqolalar, sharhlar, tezislar, elektron manbalar mualliflarning alifbo nomlari yoki sarlavhalarida joylashgan. Maqolalar tavsifida mualliflarning toʻliq ismlari, maqola nomi, ular chop etilgan jurnal yoki toʻplam nomi, yili, soni va sahifalari, adabiyotning boshqa elementlarida nashrdagi sahifalarning umumiy soni ham koʻrsatilishi kerak.

3. Maʼlumotnoma va axborot adabiyotlari

Maqolalar, lugʻatlar, qoʻllanmalar va boshqa narsalar mavjud boʻlgan ensiklopediyalar. Alifbo tartibi barcha kerakli maʼlumotlarni oʻz ichiga olgan holda boʻlishi kerak.

Foydalanilgan adabiyotlar roʻyxati alifbo tartibida tuzilishi va istalgan kitobning ikkinchi sahifasida koʻrsatib oʻtilgan boʻlishi kerak. Davriy adabiyotlardan foydalanish kerak: gazeta va jurnallar, masalan:

1. Xorijdagi menejment.
2. Siyosiy tadqiqotlar.
3. Menejment nazariyasi va amaliyotining muammolari.
4. Biznes va tadbirkorlik.
5. Xodimlarni boshqarish.
6. Iqtisodchi.
7. Ekspert.

Agar siz kurs ishini tayyorlashda va yozishda qiyinchiliklarga duch kelsangiz, maslahat uchun rahbar bilan bogʻlanishingiz mumkin. Shu bilan birga, ilmiy rahbar hammuallif ham emas, shuningdek, ilmiy ishning muharriri ham emas. U sizning eʼtiboringizni kamchiliklarga qaratishi mumkin, biror narsani maslahat berishi mumkin, ammo ularni amalga oshirish boʻyicha qaror muallifda - talabada qoladi.

Talablarga javob bermaydigan muddatli hujjatlar qayta koʻrib chiqish uchun talabaga qaytariladi va himoya qilinmaydi. Nazoratchi tomonidan tasdiqlangan davriy hujjat qatʼiy oʻz vaqtida himoya qilinadi. Himoyani amalga oshirish jarayonida talaba taqdimotni namoyish qiladi (Power Point formatida; slaydning nomi 5 soʻzdan oshmasligi kerak; 20 shrift yoki undan koʻp; chizmalar, diagrammalar talab qilinadi, kamida 12 shriftli jadvallar talab qilinadi;) oʻz ish qogʻozida sharhlar va fikrlarni bildiradi, zarur boʻlsa, rahbarning va himoyada boʻlganlardan savol berishni istagan har kimning savollariga javob beradi.

Taqdimot va savollarga berilgan javoblarga asoslanib, rahbar bilim, koʻnikma, ommaviy nutq qobiliyatini baholaydi va oʻz fikrlarini himoya qilish uchun

bahslashadi. Belgilar reyting qaydnomasi varaqasiga, reyting daftarchasiga qo'yiladi va OTM ni muvaffaqiyatli tugatgandan so'ng bitiruv diplomining ilovasiga kiritiladi.

1-ilova

“Menejment” fanidan kurs ishi, referat yoki insholar mavzulari:

1. Menejment tushunchalarining evolutsiyasi.
2. Amaliy menejmentning rivojlanish tarixi.
3. Menejment xususiyatlari.
4. Dunyodagi yangi menejment paradigmasining mohiyati.
5. Amaliy faoliyat turi sifatida menejmentning ahamiyati.
6. Muayyan misol yordamida tashkilotning siklik rivojlanish tendensiyalari.
7. Tashkilotni strategik boshqarish.
8. Tashkilotda rasmiy va norasmiy guruhlarning dinamik jarayon va guruhlararo o'zaro aloqasi sifatida shakllanishi .
9. Menejment funksiyalari, ularning o'zaro aloqasi va dinamikasi.
10. Strategik rejalashtirish va tashkilotning bozorda raqobatbardosh mavqeini mustahkamlashning sharti sifatida.
11. Tashkiliy boshqaruv tuzilishining turlari va muayyan misol yordamida tashkilotning boshqaruv tuzilishini loyihalash tamoyillari.
12. Vakolat va javobgarlikni berish.
13. Motivatsiyaning asosli nazariyalari va ularning jarayondan farqi.
14. Motivatsion nazariyalarning eng ko'zga ko'ringan vakillari va ularning asarlarini tahlil qilish.
15. Menejment funksiyasi sifatida boshqarish va uning samaradorligi.
16. Menejmentning turli usullarini qo'llash tendensiyalari.
17. Tashkilotda marketing va boshqarishdagi iqtisodiy va statistik usullar.
18. Menejmentning tashkiliy va ma'muriy usullarini takomillashtirish.
19. Ijtimoiy-psixologik menejment usullarini muayyan misol bilan qo'llash muammolari.

20. Qaror qabul qilish har qanday boshqaruv faoliyatining ajralmas qismi sifatida.
21. Qarorlarga va ularni tizimlashtirishga qo‘yiladigan talablar.
22. Dizayn eksperimentlari nazariyasidan foydalangan holda menejment qarorlarini ishlab chiqish.
23. Qaror qabul qilish nazariyasi va usullari.
24. Qarorlarning samaradorligini baholash.
25. Menejment qarorlarining ijtimoiy-iqtisodiy samaradorligi.
26. Tashkilot xodimlarini boshqarish tamoyillari.
27. Marketing bo‘yicha mutaxassislarni tanlash va baholashning xususiyatlari.
28. Mutaxassis-marketologlarning aniq misolida mehnatni rag‘batlantirishning maqbul tizimini ishlab chiqish tamoyillari.
29. Savdo tashkiloti menejerining namunasi.
30. Zamonaviy marketologning aniq misolidagi kreativ ta‘limi.
31. Hokimiyat va ta‘sirning shakllari.
32. Shaxsiy va tashkiliy hokimiyat manbalari.
33. Rahbarlikning asosiy nazariyasi va amaliy ko‘nikmalari.
34. O‘z-o‘zini boshqarish.
35. Menejmentning organik funksiyalari.
36. Yetakchilik uslubini ma‘lum bir misol yordamida ish vaziyatlariga moslashtirish.
37. Aniq misolda nizolar va ularni boshqarish tushunchasi asoslari.
38. Nizolarning sabablari va ularning tashkilotni boshqarishdagi roli.
39. Nizoning protsessual xususiyatlari.
40. Stressning tabiati va tasnifi.
41. Stresslarni boshqarish: aniq misoldagi natijalar va paradokslar.
42. Tashkilotdagi o‘zgarishlarni boshqarish mohiyati.
43. Aniq misol yordamida o‘zgarishlarni samarali boshqarish natijasida eng yaxshi tashkilotlar tomonidan raqobatbardoshlikni ta‘minlash.
44. Muayyan misolda tashkilotni boshqarishning ijtimoiy samaradorligi.

45. Menejment samaradorligi ko'rsatkichlari va ularni aniqlashga yondashuvlar.
46. Menejment samaradorligini aniqlashning xususiy metodologiyalari.
47. Tashkilotni boshqarish samaradorligini baholash.
48. Zamonaviy menejer va uning kreativ ta'limi.
49. Internet-inkubator tashkilotning yangi shakli sifatida.
50. Insayderlar ustunligi sharoitida korporatsiyani boshqarish.

2-ilova

Titul varag'ini ro'yxatdan
o'tkazish namunasi

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA
O'RTA MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI
JIZZAX POLITEXNIKA INSTITUTI
“MENEJMENT” kafedrası

“MENEJMENT” fanidan

“Zamonaviy menejning kreativ ta'limi” mavzusi bo'yicha

KURS ISHI

Bajaruvchi:

Gapparov Begzod Ne'mat o'g'li

201- 17 Menejment guruhi talabasi:

“.....” 20__ yil.

Ilmiy rahbar:

i.f.n., dots. Aynaqulov Muhitdin Abduhamidovich

JIZZAX – 20 __ yil.

3-ilova

“Zamonaviy menejering
kreativ ta’limi” mavzusi
bo’yicha kurs ishining
mundarijasini rasmiy-
lashtirish namunasi

Mundarija

Kirish	3
I bob. Kreativ ta’limning tarkibi va xususiyatlari.	4
1.1. Menejer uchun kreativ ta’limning ahamiyati.....	4
1.2. Kreativ ta’limining xususiyatlari.....	6
II bob. Kreativ ta’limning o’ziga xos xususiyatlari.	9
2.1. Ta’lim jarayonining tizimli tashkil yetilishi.....	9
2.2 Ta’lim jarayonining texnologiyasi.....	12
2.3 Kelajak menejeri tomonidan bilim olish usullari.....	14
2.4 Menejering yetarli boshlang’ich tayyorgarligi.....	15
2.5 Menejering kreativ ta’limga bo’lgan ehtiyoji	16
III bob. Menejering kasbiy faoliyatida ta’lim formulalari va kreativ rollari.	22
3.1 Zamonaviy menedjerni ta’lim formulalari.....	22
3.2. Menejering kasbiy faoliyatida kreativ rollar.....	23
Xulosa.....	24
Foydalanilgan manbalar va adabiyotlar ro’yxati.....	25
Ilovalar.....	27

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi – T.: O'zbekiston. 2014.- 46 b
2. Mirziyoyev Sh.M., Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib intizom va shaxsiy javobgarlik har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak.T.:O'zbekiston, 2017.-104 b
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. 2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasi. 2017 yil 7-fevral.
4. Ricky W.Griffin. Fundamental of menejment. 8 th Edition. 2015.-510 p
5. Richard L.Daft. Management. Ninth edition. 2010.-699 p
6. Yo'ldoshev N.Q.,Naboqov V.I.Menejment nazariyasi.Darslik.-T.:TDIU,2013.-433b
7. Yo'ldoshev N.Q., Menejment. O'quv qo'llanma.- T.:TDIU,2006.-150 b
8. Kucharov A.S. Menejment. O'quv qo'llanma.- T.:TDIU,2009.-120 b
9. Sharifxodjayev M. Menejment nazariyasi. Darslik.- T.: O'qituvchi, 2002-464 .
10. G'ulomov S.S. Menejment asoslari. O'quv qo'llanma.- T.:Sharq Nashriyot-Matbaa Aksiadorlik kompaniyasi, 2002.- 365 b
11. Zayniddinov Sh.N., Murakayev I.U., Shermuhamedov A.T., Sagdullayev D.T., Kucharov A.S. Menejment asoslari. O'quv qo'llanma.- T.:Moliya ,2001.- 207 b
12. Toshniyozov M., Sharifboyev I., Obidov O., Korxonalarda boshqaruv faoliyati asoslari. Darslik - T.:O'zbekiston , 1995.- 134 b
13. G'ulomov S.S., Dodobayev Yu.T., Osmonov M.O., Xodimlarni boshqarish. O'quv qo'llanma.- Farg'ona:Quvasoy tadbirkorlik o'quv ilmiy ishlab chiqarish markazi ,2000.- 252 b
14. Zaynutdinov Sh.N., Nurimbetov R.I., Personalni boshqarish. O'quv qo'llanma.- T.:Yangiyul Poligraph Service, 2007.- 318 b
15. Yo'ldoshev N.Q., Azlarova M.M., Xodjamuratova G.Y. Menejment va marketing asoslari. O'quv qo'llanma. T.:TDIU, 2012 y. -258 b
16. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3-изд.- СПб. Питер, 2009,-608 с
17. Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях: Учебное пособие. - М.:

Проспект, 2009.-120 с

18. Кане М.М., Иванов Б.В, Корешков В.Н, Схиртладзе А.Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебник для вузов. Под ред. М.М.Кане.- СПб.: Питер, 2009.-560 с.
19. Статический ежегодник регионов Узбекистана. 2014.-Т.: Госкомстат Узбекистана.2015.-130 с

Internet saytlari

1. www.gov.uz O‘zbekistan Respublikasi hukumat portali.
2. www.lex.uz O‘zbekistan Respublikasi Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi
3. www.ifmr.uz
4. www.ziyonet.uz
5. www.management.ru
6. <http://grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/best-graduate-schools/top-humanities-schools/economics-rankings>
7. www.ereport.ru – обзорная информация по мировой экономике
8. www.stplan.ru - экономика и управление
9. www.catback.ru – научные статьи и учебные материалы по экономике

Qo‘shimcha adabiyotlar:

1. Inqirozga qarshi boshqaruv: Darslik / E.M. Korotkov tahriri ostida. – M.: INFRA – M, 2000. -432 b.
2. Ansupov A.Ya, Shipilov A. I. Konfliktologiya. – M.: YUNITI.2001. – 551 b.
3. Ashirov D.A, Jamoyda E.N. Xodimlarni jalb qilish va saralash. – M.:MMIEIFP, 2002. – 91 b.
4. Bobosov E. M. Konfliktologiya. – Minsk. 2000. – 464 b.
5. Innovatsion menejment. Oliy o‘quv yurtlari uchun qaytadan tayyorlagan va qo‘shimchalar kiritilgan darslikning ikkinchi nashri. S.D. Ilenkova tahriri ostida. - M.: M. YUNITI- DANA, 2003. – 343 b.

Nazorat ishlarini bajarish bo'yicha qisqacha ko'rsatmalar

Nazorat ishi talabanning boshqaruv bilimlari va ko'nikmalarini menejment fani bo'yicha tekshirish maqsadida o'tkaziladi. U ikkita nazariy savol va fanning turli mavzularidan ikkita test savollarini o'z ichiga oladi. Nazariy savollarga berilgan javoblar talabanning ma'lum bir mavzuning mohiyatini qanchalik chuqur bilishini, o'z bilim va ko'nikmalarini aniq, to'g'ri va qisqacha shakllantirishga qodirligini ko'rsatishi kerak.

1. Menejment bo'yicha nazorat ishini bajarishni eng avvalo "O'quv qo'llanma" ni o'qishdan, shuningdek, muayyan mavzular bo'yicha internet-manbalarni o'rganishdan boshlash kerak.

2. Nazariy savollarga javoblar aniq bo'lishi va mavzu doirasidan tashqariga chiqmasligi, shuningdek, foydalanilgan adabiyotlarga majburiy havolalar bilan kerakli diagrammalar, grafikalar, raqamli ma'lumotlar mavjud bo'lishi lozim.

3. Sizning fikringizcha, test savollariga to'g'ri javoblar qalin qilib ko'rsatilishi kerak va zarur deb hisoblasangiz, uni siz tushuntirib berishingiz, ya'ni javobingizni asoslashingiz kerak.

4. Terminal qog'oz bilan bir xil disketada nazorat ishi yaratildi. Yangi sahifadan albatta: **1 qator.** Fanning nomi va variantning raqami. **2 qator.** Savol 1. Siz uning ta'rifini topdingiz va darhol unga asosiy manbalarni ko'rsatgan holda javob berasiz. Birinchi savolga javobni to'ldirgandan so'ng, 2-savolni tuzing va unga asosiy manbalarni ko'rsatib javob bering. Keyin siz nazorat savollariga javob berasiz, ularni qayta yozasiz va muqobillarni yozasiz, to'g'ri javobni qalin qilib belgilang. So'nggi satr - sana, ism-sharif va guruh raqami.

5. Siz tugallangan nazorat ishini jadvalga muvofiq tekshirish uchun faqat disketada o'qituvchiga topshirasiz. O'qituvchi tomonidan ma'qullangandan so'ng, uni kurs ishlari bilan birga himoya qiling.

Yakuniy nazoratni o'tkazish

Nazorat ish variantlari

Variant 1

1. Savol. Menejmentning asosiy maktablarini tasvirlab bering.

2. Savol. Hokimiyatning ikkita ta'rifini aytib bering.

3. Test. Tijorat tashkilotlari:

a) matlubot kooperativlari;

b) unitar korxonalar;

v) uyushmalar;

g) jamg'armalar.

4. Test. Boshqarish qarori quyidagilardir:

a) muqobillarni tanlash;

b) boshqaruv jarayonining konsentratsiyalangan ifodasi;

v) bu to'g'ri ($a + b$);

g) to'g'ri javob yo'q.

Variant 2

1. Savol. Menejmentning uchta modelining tarkibini aytib bering.

2. Savol. Hokimiyatning qanday shakllarini bilasiz? Har birining mohiyati nimada?

3. Test. Ilmiy menejment tamoyillarining muallifi:

a) A.Smit;

b) D. Rikardo;

v) F. Teylor;

g) F. Hedouri.

4. Test. Iqtisodiy samaradorlikning umumiy ko'rsatkichlari keng ma'noda quyidagicha bo'lishi mumkin:

a) mijoz buyurtmalarini bajarish darajasi;

b) tashkilotning bozorda sotishdagi ulushi;

v) bu to'g'ri ($a + b$);

g) to'g'ri javob yo'q.

Variant 3

1. Savol. Zamonaviy menejment bo'yicha adabiyotlarda tashkilotning rivojlanish davrlari nechta ko'rsatilgan? Tashkilot turlarini sanab bering.

2. Savol. Xarizma qanday rol o'ynaydi va u nima?

3. Test. "Menejment" atamasining paydo bo'lishini mutaxassislar qaysi jarayon bilan bog'laydi ?

a) iqtisodiyotimizni isloh qilish bilan;

b) Rivojlangan bozor iqtisodiyoti mamlakatlari qatoriga kirishi bilan;

v) bu to'g'ri (a + b);

g) to'g'ri javob yo'q.

4. Test. Ijtimoiy samaradorlik ko'rsatkichlarining tor ma'noda qisqacha ta'rifi:

a) tashkilot xodimlarining taklifiga binoan qabul qilingan qarorlar ulushi;

b) boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishda qatnashadigan xodimlarning soni;

v) bu to'g'ri (a + b);

g) to'g'ri javob yo'q.

Variant 4

1. Savol. Tashkilot hayot siklining birinchi bosqichi nima deb ataladi? U nimani tavsiflaydi?

2. Savol. O'z-o'zini boshqarish tushunchasini bering.

3. Test. Ilmiy menejment maktabi asoschisining g'oyalarini ishlab chiqqan asosiy voris:

a) F. Teylor; b) A. Fayol; v) E. Meyo; g) M. Meskon.

4. Test. Boshqaruv samaradorligini baholashda quyidagilarga alohida ahamiyat beriladi:

a) kutilmagan hodisalarni bartaraf etish; b) qonuniyatlarning paydo bo'lishi;

v) sharoitlarni qidirish; g) ko'rsatkichlar bilan o'zaro bog'liqlik.

Variant 5

1. **Savol.** Eksprelent va (violent) zo‘ravon o‘rtasida joylashgan tashkilot turini nima tavsiflaydi?
2. **Savol.** O‘z-o‘zini boshqarishning asosiy tamoyillarini aytib bering.
3. **Test.** Menejment samaradorligini oshirishning muhim omili quyidagilardan iborat:
 - a) Eng muhim texnik-iqtisodiy ko‘rsatkichlarning o‘shishi;
 - b) o‘tgan yilga nisbatan aholi jon boshiga YaIMning ikki baravar ko‘payishi oldingi o‘n yildan beri;
 - v) Iqtisodiy tiklanish;
 - g) Boshqaruvning ixtisoslashuvi.
4. **Test.** Menejment samaradorligini baholash quyidagilarda amalga oshiriladi:
 - a) mutloq o‘lchov; b) nisbiy o‘lchov;
 - v) dollar. g) evro.

Variant 6

1. **Savol.** Tashkilotning bir davlatdan ikkinchisiga o‘tishining beshta bosqichlari qanday? Barchasiga tavsif bering.
2. **Savol.** Nizo nima?
3. **Test.** Umumjahon miqyosida jamg‘arilgan boylikning necha foizi insonning salohiyati milliy boylikni hisoblash bilan shug‘ullanadigan mutaxassislarning xisob-kitoblariga ko‘ra hisoblab chiqilgan?
 - a) 47%; b) 57%; v) 67%; g) 77%.
4. **Test.** Menejmentda qaror qabul qilish:
 - a) tizimlashtirilgan jarayon; b) ta’lim va tajriba bilan to‘yintirilgan mahorat;
 - v) bu to‘g‘ri (a + b); g) to‘g‘ri javob yo‘q.

Variant 7

1. **Savol.** Tashkilot guruhlarining tasnifini bering. Ularning faoliyatiga qanday omillar (kamida sakkiz) ta’sir qiladi ?
2. **Savol.** Nizo haqidagi nazariya va amaliy yondashuvlar va qarashlar evolutsiyasi haqida gapirib bering.

3. Test. “Haqiqat mezoni bu tajriba” bayonotining muallifi kim ?

- a) Abul-Faraj Bar Ebrey - suriyalik mutafakkir;
- b) Aristotel - qadimgi yunon mutafakkiri;
- v) Konfutsiy - xitoy mutafakkiri;
- g) Tommazo Kampanella - Italiyalik mutafakkir.

4. Test. Tashkilot burchining ta’rifi menejmentning qaysi funksiyasi bilan bog‘liq ?

- a) rejalashtirish;
- b) tashkilot;
- v) motivatsiya;
- g) nazorat.

Variant 8

1. Savol. Marketingni, funksional va takror ishlab chiqarishni - rejalashtirishda evolyusion yondashuvlarni tavsiflang.

2. Savol. Tashkilotdagi nizolarni boshqarish nima?

3. Test. Fuqarolarning shaxsiy mehnati va boshqa ishtirokida qo‘shma faoliyat uchun ixtiyoriy birlashishi va mulkiy ulush badallari, yuridik shaxslarning ishtiroki bilan birlashishi - bu:

- a) to‘liq sheriklik;
- b) ishonch bo‘yicha sheriklik;
- v) aksiyadorlik jamiyatlari;
- g) ishlab chiqarish kooperativlari.

4. Test. “Dasturlashtirilgan” yechimlar atamasi quyidagi tildan olingan:

- a) kosmonavtlar;
- b) bashoratchilar;
- v) huquqshunoslar;
- g) kompyuter texnologiyalari.

Variant 9

1. Savol. Vakolatni yo‘naltirish nima va u nima uchun kerak?

2. Savol. Menejmentdagi nizolarni o‘rganishga yondashuvlar diagrammasini tuzing.

3. Test. Tijorat tashkilotlari:

- a) matlubot kooperativlari;
- b) unitar korxonalar;
- v) uyushmalar;
- g) jamg‘armalar.

4. Test. Dasturlashtirilgan yechimlar mezoni:

- a) tarkibi;
- b) harakatning davomiyligi;
- v) tuzilganligi;
- g) yo‘naltirilganligi.

Variant 10

1. Savol. “Motivatsiya” tushunchasini aniqlang.

2. Savol. Nizoli jarayon sifatida modelning o‘ziga xos xususiyatlari qanday?

3. Test. Tashkilotning asosiy muhiti:

a) raqobatchilar;

b) mol yetkazib beruvchilar;

v) iste’molchilar;

g) to‘g‘ri javob yo‘q.

4. Test. Tarkib jihatidan, ko‘p hollarda eng qiyin qarorlar:

a) iqtisodiy;

b) ijtimoiy;

v) tashkiliy;

g) innovatsion.

Variant 11

1. Savol. Menejment funksiyasi sifatida boshqarish protsedurasining bosqichlari qanday?

2. Savol. Nizoning asosiy bosqichlari haqida aytib bering.

3. Test. Tashkilot atrof-muhitga bevosita qanday ta’sir ko‘rsatishi mumkin ?

a) o‘rab turishi bilan;

b) ish yuzasidan;

v) a va b javoblar to‘g‘ri;

g) to‘g‘ri javob yo‘q.

4. Test. Iqtisodiy qarorlar birinchi navbatda quyidagi qarorlar bilan chambarchas bog‘liqdir:

a) innovatsion;

b) texnologik;

v) tashkiliy;

g) ijtimoiy.

Variant 12

1. Savol. Iqtisodiy-statistik boshqaruv usullarining eng muhim xususiyatlari haqida bizga aytib bering.

2. Savol. Nizoning chegaralari deganda nimani tushunasiz ?

3. Test. Ko‘tarilishning avjiga chiqqan tashkilot turi nima deyiladi:

a) eksplerent;

b) patient;

v) violent;

g) kommutant.

4. Test. Tashkiliy qarorlar birinchi navbatda quyidagi qaysi qarorlar bilan chambarchas bog‘liqdir:

a) innovatsion;

b) texnologik;

v) iqtisodiy;

g) ijtimoiy.

Variant 13

1. Savol. Davlat statistika qo‘mitasining qarori bilan tasdiqlangan davlat statistik kuzatuvining namunaviy shaklining beshta turini tasvirlab bering.

2. Savol. Nizolarning qirrali tasnifi nima?

3. Test. Tashkilotning hayotiy siklining beshinchi bosqichi, uning buzilishi bilan tavsiflanadi:

a) patient; b) zo‘ravon (violent); v) kommutant; g) letalent.

4. Test. Qarorlarni bitta va ko‘p darajali tasniflash quyidagilarni anglatadi:

a) maqsadlar soni; b) harakatlarning davomiyligi;

v) qarorlarni qabul qilish darajasi; g) ta’sir qilish chuqurligi.

Variant 14

1. Savol. Chakana tovar ayirboshlashni tavsiflovchi asosiy ko‘rsatkichlar qanday?

2. Savol. Nizoni hal qilishning qanday usullari bor va ularning mohiyatini tushuntiring.

3. Test. “Strategiya” atamasi harbiy san’atining ajralmas qismini, qaysi tildan tarjima qilishda uning eng yuqori maydonini anglatadi:

a) lotin; b) yunon; v) ingliz; g) nemis.

4. Test. Murakkab muammoni hal qilishning birinchi bosqichi:

a) tegishli ma’lumotlarni to‘plash;

b) muammoning tashxisi;

v) barcha muqobillar ro‘yxatini tuzish;

g) muqobillarni aniqlash.

15-variant

1. Savol. Menejmentning tashkiliy va boshqaruv usullari qachon va qayerda paydo bo‘lgan?

2. Savol. Nizolarni boshqarishning asosiy maqsadi nima?

3. Test. Strategik menejment predmeti quyidagilar bilan bog‘liq muammolarni hal qilmaydi.

a) kelajakda o‘z faoliyati samaradorligini oshirishga qaratilgan tashkilotning

umumiy maqsadlari;

b) tashkilot uchun yangi texnologik jihozlarni sotib olish, ko'proq malakali mutaxassislarni jalb qilish va h.k.;

v) nazoratsiz tashqi omillar, asosan fon muhiti;

g) to'g'ri javob yo'q.

4. Test. Qaror qabul qilish uchun tegishli ma'lumotlar bu ma'lumotlar:

a) nomuvofiq;

b) Kassandra;

v) ma'lum bir vazifa uchun tanlangan;

g) to'g'ri javob yo'q.

16-variant

1. Savol. Menejmentda ilmiy usulning uch bosqichini aytib bering, ularning mohiyatini tushuntiring.

2. Savol. Nizolarni hal qilishning to'rtta tuzilish usuli qanday?

3. Test. Tashkilotdagi guruhlar quyidagicha tasniflanadi:

a) rasmiy;

b) norasmiy;

v) to'g'ri (a va b);

g) to'g'ri javob yo'q.

4. Test. Mustaqillikni istisno qiladigan va bo'ysunuvchilarning faoliyatini to'liq boshqaradigan qarorlar quyidagilar:

a) vaqt belgilovchi;

b) yo'naltiruvchi;

v) tavsiya qiluvchi;

g) a + b javoblar

to'g'ri.

17-variant

1. Savol. Modellashtirish paytida ko'pincha qanday umumiy muammolar paydo bo'ladi ?

2. Savol. Ziddiyatlarni hal qilishning beshta asosiy shaxslararo uslubini aytib bering.

3. Test. Tashkilotda norasmiy guruhlariga ega bo'lishning afzalliklari:

a) boshqaruvga yukni yengillashtirish;

b) aloqalarni yaxshilash;

v) nizolarni kamaytirish;

g) to'g'ri (a + b + c);

d) to'g'ri javob yo'q.

4. Test. Ilmiy adabiyotida mantiqiy mulohazalarga, izchil dalillarga, amaliy tajribaga asoslangan usullar nima deyiladi ?

- a) intuitiv usullar;
- b) “sog‘lom fikr” usullari;
- v) ilmiy-texnik yondoshish usullari;
- g) to‘g‘ri javob yo‘q.

18-variant

1. Savol. Menejmentning asosiy ijtimoiy-psixologik usullari tasnifi haqida gapirib bering.

2. Savol. Muammoni hal qilish orqali nizolarni boshqarish metodologiyasining diagrammasini tuzing yoki tartiblang.

3. Test. Salbiy guruhlarni salbiyini yo‘q qilish va ijobiy ta‘sirini kuchaytirish uchun boshqaruvga nima tavsiya etilmaydi ?

- a) ularning mavjudligini tan olish;
- b) norasmiy rahbarlar va guruh a‘zolarining fikrlarini hisobga olish;
- v) qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilishda norasmiy guruhlarni jalb qilish;
- g) a + b + c javoblar to‘g‘ri;
- d) to‘g‘ri javob yo‘q.

4. Test. Qabul qilingan qarorlarning samaradorligini chuqur baholash uchun siz asosiy qator, lahzalar, eng kichik kvadratlar usullaridan foydalanishingiz mumkin:

- a) iqtisodiy-statistik;
- b) tashkiliy-ma‘muriy;
- v) ijtimoiy-psixologik;
- g) to‘g‘ri javob yo‘q.

19-variant

1. Savol. Psixoanaliz muammoni tadqiq qilish empirik usullardan nimasi bilan farq qiladi?

2. Savol. Nizolarni boshqarishning xususiyatlari qanday?

3. Test. Menejment nazariyasi va amaliyoti quyidagi rasmiy guruhlarning turlarini taklif qiladi:

- a) ishlaydigan (maqsadli);
- b) yetakchilik (qo‘mondonli);
- v) qo‘mita (hay’at yoki kengash);
- g) $a + b + c$ javoblar to‘g‘ri;
- d) to‘g‘ri javob yo‘q.

4. Test. Hokimiyat tushunchasiga quyidagilar kirmaydi:

- a) shaxs;
- b) guruh;
- v) tashkilotlar;
- g) $a + b + c$ javoblar to‘g‘ri;
- d) to‘g‘ri javob yo‘q.

20-variant

1. Savol. Tashkilot funksiyasini bajarayotganda qanday muhim qarorlarni qabul qilish mumkin?

2. Savol. Nizoli tomonlar va vositachining xatti-harakatlarini tahlil qilish haqida nimalarni bilasiz?

3. Test. Quyidagi tashkilotlarda barcha turdagi rasmiy guruhlar tuzilishi mumkin emas:

- a) hukumat; b) diniy; v) tijorat; g) to‘g‘ri ($a + b + c$); d) to‘g‘ri javob yo‘q.

4. Test. Hokimiyatning tashkiliy jarayon sifatida ta’riflanishi quyidagilarni anglatmaydi:

- a) hokimiyat - bu foydalanuvchida mavjud bo‘lgan salohiyat;
- b) hokimiyatni ishlatadiganlar va ular qo‘llanadiganlar o‘rtasida o‘zaro munosabatlar mavjud;
- v) hokimiyat qo‘llaniladigan shaxs muayyan harakatlar erkinligiga ega;
- g) to‘g‘ri javob yo‘q.

21-variant

1. **Savol.** Motivatsiya bilan qaror qabul qilishning kamida uchta misolini keltiring.

2. **Savol.** Nizoli shaxsning besh turining fe'l-atvor xususiyatlarini aytib bering.

3. **Test.** Tashkilotning so'rovnomasi quyidagicha nomlanadi:

a) strategik rejalashtirish;

b) ichki muammolarni tashxislash jarayoni;

v) tashqi muammolarni tashxislash jarayoni;

g) (b + c) to'g'ri.

4. **Test.** J. French, B. Reyven, C. Xeylslar quyidagi hokimiyat shakllari sonlarini ajratib ko'rsatishadi:

a) 4; b) 5; v) 6; g) 7.

Variant 22

1. **Savol.** Nazorat funksiyasini bajarayotganda mumkin bo'lgan qarorlar haqida nimalarni bilasiz?

2. **Savol.** Stress nima? To'rt tashkiliy omilni ta'kidlab, stressning sabablarini ko'rsating.

3. **Test.** Tashkilotning strategik holati va harakatlarini baholash usuli quyidagicha nomlanadi:

a) SWOT tahlil; b) ssenariy usuli; v) tayanch savollar usuli; g) SPASE usuli.

4. **Test.** Xodim xo'jayinning tavsiyalarini bajaradigan hokimiyat shakli nima deb ataladi, chunki u shunday qabul qilinadi ?

a) an'anaviy; b) qonuniy; v) to'g'ri (a + b); g) to'g'ri javob yo'q.

Variant 23

1. **Savol.** Ijtimoiy qarorlar iqtisodiy qarorlardan nimasi bilan farq qiladi?

2. **Savol.** Stressga qarshi choralar uchun modelni eskizini tuzing.

3. **Test.** Tashkiliy tuzilma to'g'risida kim qaror qabul qiladi:

a) menejer; b) bosh hisobchi; v) bosh muhandis; g) yuqori zveno rahbari.

Test. Yetakchilik:

- a) odamga munosabat va unga ta'sir qilish; b) standart xususiyatlar to'plami;
v) ta'sir qilish qobiliyati; g) to'g'ri javob yo'q.

Variant 24

1. Savol. Tegishli ma'lumotlar nima?

2. Savol. Stress tashkiliy maqsadlarga erishishga qanday ta'sir qiladi?

3. Test. Tashkilotni alohida bloklarga bo'lish jarayoni quyidagicha:

- a) markazlashtirish; b) idoraviylashtirish;
v) markazsizlashtirish; g) tijoratlashirish.

4. Test. Dastlabki oluvchilar:

- a) yangilikni yaratgan rahbarlar;
b) innovatsiyani birinchi bo'lib sotib olgan rahbarlar;
v) innovatsiyani birinchi bo'lib o'zlashtirgan tadbirkorlar;
g) to'g'ri javob yo'q.

25-variant

1. Savol. Qarorni amalga oshirish va uning samaradorligini baholashning umumlashtirilgan sxemasi nima?

2. Savol. Stressning asosiy sabablari nima?

3. Test. Byurokratik tuzilmalar odatda quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- a) funksional;
b) loyihaviy;
v) dvizional (bo'linuvchi);
g) matritsa.

4. Test. O'z-o'zini boshqarish:

- a) o'zini boshqarish qobiliyati;
b) o'zini o'zi tashkil etish;
v) to'g'ri (a + b);
g) to'g'ri javob yo'q.

26-variant

1. Savol. Boshqaruv qarorini amalga oshirishda foyda va xarajatlar o'rtasidagi bog'liqlik grafigini tuzing.

2. Savol. Stressli va stresssiz turmush tarzini birlashtiring.

3. Test. Moslashtirilgan tuzilmalarga quyidagilar kiradi:

- a) funksional va chiziqli;
- b) dvizional (bo'linuvchi);
- v) matritsali va loyihaviy;
- g) loyihaviy va funksional.

4. Test. "Boshqaruv tarmogi" mualliflari:

- a) Porter va Louler;
- b) Bleyk va Muton;
- v) Meskon va Xedouri;
- g) Albert va Teylor.

27-variant

1. Savol. Qabul qilingan qarorlar samaradorligini chuqur baholash uchun qanday usullardan foydalanish mumkin?

2. Savol. Tashkiliy o'zgarishlarni boshqarishning vorislik modeli haqida gapirib bering.

3. Test. Tashkiliy tuzilmalar mavjud emas:

- a) organik;
- b) noorganik;
- v) mahsulot tamoyili asosida qurilgan;
- g) mintaqaviy asosda qurilgan.

4. Test. Nazariya X va U nazariyasi nashr etilgan kitob shunday nomlangan:

- a) "Mehnatni ilmiy tashkil etish";
- b) "Inson va guruh omillarining roli";
- v) "Korxonaning inson tomoni";
- g) "Yetakchilik uslublari".

Variant 28

1. Savol. Qabul qilingan qarorlarning samaradorligini baholashda mutaxassislarning tavsiyalari qanday?

2. Savol. Ijtimoiy menejment samaradorligining mohiyati nima va iqtisodiy nima?

3. Test. Tashkiliy o'zgarishlar eng katta qarshilikka duch keladi:

- a) tashkilot xodimlarining konservatizmi;
- b) noto'g'ri harakatlar ketma-ketligi;
- v) qayta qurishning favqulotda holati;
- g) o'zgartirishlar kiritish uchun mablag'larning yetishmasligi.

4. Test. "Nazariya X" quyidagilarni taklif qiladi:

- a) ish bola uchun xuddi o'yin kabi tabiiydir;
- b) o'rtacha odam javobgarlikni oladi;
- v) to'g'ri (a + b);
- g) o'rtacha odam rahbarlikni afzal ko'rsa, u javobgarlikdan qochadi.

29-variant

1. Savol. Xodimlarni boshqarish tizimini shakllantirish talablarini tavsiflovchi asosiy tamoyillarga nima taalluqli?

2. Savol. Menejment samaradorligi ko'rsatkichlari va ularni aniqlashga bo'lgan yondashuvlar haqida bizga aytib bering.

3. Test. Nazariya asosi bilan bog'liq:

- a) Vrum taxminlari;
- b) Adamsning adolati;
- v) Mak-Klelland;
- g) Porter - Louler modeli.

4. Test. Ma'lumot vakolati:

- a) xarizma;
- b) rahbarning shaxsiy fazilatlariga asoslangan hokimiyat shakli;
- v) to'g'ri (a + b);
- g) to'g'ri javob yo'q.

Variant 30

1. Savol. Marketologlarning asosiy faoliyati nimalar ?

2. Savol. Menejment samaradorligini aniqlashning xususiy usullarini aytib bering.

3. Test. Rejalashtirilgan reja va ko'rsatmalardan og'ishni bartaraf etish uchun quyidagilar nazorat qilinadi:

- a) dastlabki;
- b) joriy;
- v) yakuniy;
- g) jamlangan.

4. Test. Rahbarlik - bu:

- a) xodimlarni boshqarish qobiliyati va ehtiyojlari;

- b) tartibga solish bilan bog‘liq ijtimoiy hodisa tashkilotdagi rasmiy munosabatlar;
- v) to‘g‘ri ($a + b$);
- g) to‘g‘ri javob yo‘q.

Sinov savollari

1. Menejment maktablarini aytib bering.
2. Menejmentning uchta modeli tarkibini ayting.
3. Zamonaviy menejment adabiyotlarida tashkilotning rivojlanish davrlari nechta?
Tashkilot turlari qanday.
4. Tashkilot hayot siklining birinchi bosqichi nima deb ataladi? U nimani tavsiflaydi?
5. Eksprelent va violent (zo‘ravon) o‘rtasida joylashgan tashkilot turini nima tavsiflaydi?
6. Tashkilotning bir davlatdan ikkinchisiga o‘tishining beshta bosqichlari qanday?
Barchaga tavsif bering.
7. Tashkilotlar guruhlariga tasnif bering. Ularning faoliyatiga qanday omillar (kamida sakkiz) ta’sir qiladi?
8. Rejalashtirishda marketing, funksional va takror ishlab chiqarish-evolyusion yondashuvlarni tavsiflang.
9. Hokimiyatni topshirish nima va nima uchun bu kerak?
10. “Motivatsiya” tushunchasiga ta’rif bering.
11. Menejment funksiyasi sifatida boshqarish protsedurasining qanday bosqichlari mavjud?
12. Iqtisodiy-statistik menejment usullarining eng muhim xususiyatlari haqida aytib bering.
13. Federal statistika xizmati buyrug‘i bilan tasdiqlangan davlat statistika monitoringi ning namunaviy shaklining beshta sohasini aytib bering.
14. Chakana savdo aylanmasini tavsiflovchi asosiy ko‘rsatkichlar qanday?
15. Menejmentning tashkiliy va boshqaruv usullari qachon va qayerda paydo bo‘lgan?
16. Menejmentda ilmiy usulning uch bosqichi qaysilar, ularning mohiyatini

tushuntiring.

17. Modellash tirish paytida ko'pincha qanday umumiy muammolar paydo bo'ladi?
18. Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullarning tasnifi haqida gapirib bering.
19. Psixoanaliz muammoni tadqiq qilishning empirik usullaridan nimasi bilan farq qiladi?
20. Tashkilot funksiyalarini bajarishda qanday muhim qaror qabul qilinishi mumkin ?
21. Motivatsiya bilan qaror qabul qilishning kamida uchta misolini keltiring.
22. Monitoring funksiyasini bajarishda mumkin bo'lgan qarorlar haqida nimalarni bilasiz?
23. Ijtimoiy qarorlar iqtisodiy qarorlardan nimasi bilan farq qiladi?
24. Tegishli ma'lumotlar nima?
25. Qarorni amalga oshirish va uning samaradorligini baholashning umumlashtirilgan sxemasi nima?
26. Boshqaruv qarorini amalga oshirishda foyda va xarajatlar o'rtasidagi bog'liqlik grafigini tuzing.
27. Qabul qilingan qarorlar samaradorligini chuqur baholashda qanday usullardan foydalanish mumkin?
28. Qabul qilingan qarorlar samaradorligini baholashda mutaxassislarning tavsiyalari qanday?
29. Xodimlarni boshqarish tizimini shakllantirish talablarini tavsiflovchi asosiy tamoyillarga nima tegishli?
30. Bozor sotuvchilarning asosiy faoliyati nimalardan iborat ?
31. Hokimiyatning ikkita ta'rifini bering, masalan, M. Meskon va J.K.Gelbreyt.
32. Hokimiyatning qanday shakllarini bilasiz? Har birining mohiyati nimada?
33. Xarizma qanday rol o'ynaydi va bu nima?
34. O'z-o'zini boshqarish tushunchasiga izoh bering.
35. O'z-o'zini boshqarishning asosiy tamoyillarini aytib bering.
36. Nizo nima?

37. Nizoga nazariya va amaliy yondashuvlar va qarashlar evolutsiyasi haqida gapirib bering.
38. Tashkilotdagi nizolarni boshqarish nima?
39. Boshqaruvdagi ziddiyatlarni o'rganishga yondashuvlar diagrammasini tuzing.
40. Jarayon sifatida nizolar modelining farqlovchi xususiyatlari qanday?
41. Nizo dinamikasining asosiy bosqichlari haqida gapirib bering.
42. Nizoning chegaralari qanday va ular nimalar?
43. Nizolarni aniq tasniflash nima?
44. Ziddiyatni hal qilishning qanday usullari va ularning mohiyatini tushuntiring.
45. Nizolarni boshqarishning asosiy maqsadi nima?
46. Nizolarni hal qilishning to'rtta tarkibiy usuli nimalardan iborat?
47. Nizolarni hal qilishning beshta asosiy shaxslararo uslubini aytib bering.
48. Muammoni hal qilish orqali nizolarni boshqarish metodologiyasining diagrammasini tuzing yoki tartiblang.
49. Nizolarni boshqarishning xususiyatlari qanday?
50. Nizoli tomonlar va vositachining xatti-harakatlarini tahlil qilish haqida nimalarni bilasiz?
51. Nizoli shaxsning besh turining fe'l-atvor xususiyatlarini aytib bering.
52. Stress nima? To'rt tashkiliy omilni ta'kidlab, stressning sabablarini ko'rsating.
53. Stressga javob berishning namunaviy diagrammasini tuzing.
54. Stress tashkiliy maqsadlarga erishishga qanday ta'sir qiladi?
55. Stressning asosiy sabablari nimada?
56. Stressli va stresssiz hayot tarzini taqqoslang.
57. Tashkilotdagi o'zgarishlarni boshqarishning vorislik modeli haqida gapirib bering.
58. Menejmentning ijtimoiy samaradorligining mohiyati nima va iqtisodiy nima?
59. Boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlari va ularni aniqlashga bo'lgan yondashuvlar haqida bizga aytib bering.
60. Boshqaruv samaradorligini aniqlashning o'ziga xos usullari.

Yakuniy test va nazorat savollari

1. Ochiq tizim quyidagicha tavsiflanadi:

- a) o‘z-o‘zini ta’minlash;
- b) tashqi muhit bilan o‘zaro munosabat;
- v) o‘rab turuvchi tizimning atrof-muhitdan mustaqil bo‘lishi;
- g) bu to‘g‘ri (b + c).

2. Tashkilot atrof-muhitga bevosita ta’sir ko‘rsatishi mumkin:

- a) fon;
- b) ish yuzasidan;
- v) bu to‘g‘ri (a va b);
- g) to‘g‘ri javob yo‘q.

3. Tashkilotning tashkiliy so‘rovi:

- a) strategik rejalashtirish;
- b) ichki muammolarni aniqlash jarayoni;
- v) tashqi muammolarni tashxislash jarayoni;
- g) bu to‘g‘ri (b + c).

4. Tashkiliy tuzilma to‘g‘risidagi qarorni:

- a) menejer;
- b) bosh hisobchi;
- v) bosh muhandis;
- g) yuqori bo‘g‘in rahbari.

5. Uni muayyan harakatlarga undash uchun xodimlarning ta’sir qilish jarayoni nima deyiladi?

- a) motivatsiyaning o‘zi bilan ;
- b) motivatsiyali undash bilan;
- v) motivatsion tendensiya;
- g) motivatsion tuzilish.

6. Rejalashtirilgan reja va ko‘rsatmalardan chetlanishni nazorat qilish:

- a) oldindan;
- b) joriy;
- v) yakuniy;
- g) jamlangan.

7. Iqtisodiy-statistik usullar quyidagilar orqali amalga oshirilmaydi:

- a) axborot yig‘ish;
- b) axborotni qayta ishlash;
- v) umumlashtiruvchi ko‘rsatkichlarning tavsifi va ularning tahlili;
- g) to‘g‘ri javob yo‘q.

8. Tashkiliy-ma‘muriy usullari birinchi martakim tomonidan ishlab chiqilgan:

- a) amerikaliklar;
- b) ingliz;
- v) nemislar;
- g) Yapon.

9. Xotorn tajribalarida asosan qaysi usullardan foydalanilgan:

- a) iqtisodiy-statistik;
- b) tashkiliy- ma‘muriy;
- v) ijtimoiy-psixologik;
- g) boshqalar.

10. Qabul qilingan qarorlar samaradorligini chuqur baholash uchun siz asosiy qator, lahzalar, eng kichik kvadrat usullaridan foydalanishingiz mumkin:

- a) iqtisodiy-statistik;
- b) tashkiliy - ma‘muriy;
- v) ijtimoiy-psixologik;
- g) to‘g‘ri javob yo‘q.

11. Tashkilot xodimlarining vakolatiga quyidagilar kiradi:

- a) hokimiyatni taqsimlash;

- b) xodimlarni o‘qitish;
- v) tashkiliy tuzilmani o‘zgartirish;
- g) tashkilotdagi nizolarni boshqarish.

12. X va U nazariyalari nashr etilgan kitob qanday nomlangan?

- a) “Mehnatni ilmiy tashkil qilish”;
- b) “inson va guruh omillarining rollari”;
- v) “Korxonaning inson tarafi”;
- g) “Boshqaruv uslublari”.

13. Rahbariyat:

- a) xodimlarni boshqarish uchun qobiliyat va talab;
- b) tartibga solish bilan bog‘liq tashkilotdagi ijtimoiy hodisa;
- v) bu to‘g‘ri ($a + b$);
- g) to‘g‘ri javob yo‘q.

14. Muvaffaqiyatli tashkiliy o‘zgarishlarni boshqarish jarayoni modeli ishlab chiqildi:

- a) Maykl Meskon;
- b) Maykl Albert;
- v) Franklin Xedouri;
- g) Larri Greyner.

15. Bo‘ysunuvchilarni yangiliklarni qabul qilishga ishontirish bosqichi bu:

- a) ijobiy natijalarga asoslangan mustahkamlash;
- b) muammoli hududlarni tashxislash;
- v) yangi qaror topish;
- g) yangi qaror bilan tajriba.

16. Boshqaruv samaradorligini baholash qanday yuritiladi:

- a) mutloq o‘lchov;
- b) nisbiy o‘lchov;
- v) dollar (\$);

g) evro (€).

17. Iqtisodiyotining hozirgi rivojlanish bosqichida boshqaruv xarajatlarini qoplash muddatini cheklash, eng avvalo, quyidagilarni shart qilib qo'yadi:

a) moliyaviy xatar;

b) kredit tavakkalchiligi;

v) sug'urta tavakkalchiligi;

g) inflyasiya.

18. Quyidagi menejment tamoyillari XXI asrda yangi boshqaruv paradigmasiga mos keladi:

a) mehnatning ixtisoslashuvi;

b) markazlashtirish;

v) jamoatchilik manfaatlariga bo'ysunish;

g) asosiy e'tibor odamlar va bilimlarga qaratilgan.

19. Kelajakda, XXI asrda O.S.Vixanskiy va A.I.Naumovning fikriga ko'ra, boshqaruvga ta'sir ko'rsatadigan quyidagi to'rtta muhim omil ustunlik qiladi:

a) mehnat taqsimoti, vakolatni berish, korporativ ruh, xodimlarga haq to'lash;

b) tabaqalashtirish, odamni mehnat vositalari bilan birlashtirish usuli, inson salomatligi, boshqaruvning madaniyatga ta'sirini kuchaytirish va xilma-xillikni boshqarishga urg'u berish;

v) vakolat berish, tabaqalashtirish, odamni mehnat vositalari bilan bog'lash usuli, boshqaruvga madaniyatning ta'sirini kuchaytirish;

g) korporativ ruh, mehnat taqsimoti, tabaqalanish, rang-baranglikni boshqarishga urg'u berish.

20. Strategik menejment predmeti quyidagi asosiy muammolarni hal qilmaydi:

a) kelajakda o'z faoliyati samaradorligini oshirishga qaratilgan tashkilotning umumiy maqsadlari;

b) tashkilot uchun yangi texnologik jihozlarni sotib olish, ko'proq malakali mutaxassislarni jalb qilish va h.k.;

v) nazoratsiz tashqi omillar, asosan fon muhiti;

g) to'g'ri javob yo'q.

21. Layman Porter-Edvard Lauler modeli quyidagi nazariyalarga asoslanadi:

a) Maslou va Gersberg;

b) maqsadlar va istiqbollarni belgilash;

v) insonning ehtiyojlari;

g) kutish va adolat.

22. Vakolat, intizom va jazolarga asoslangan boshqaruv usullari quyidagicha nomlanadi:

a) psixologik;

b) ijtimoiy jihatdan;

v) ma'muriy;

g) iqtisodiy.

23. "Sokrat usuli" quyidagilardan iborat:

a) falsafiy asoslash;

b) rahbar yoki rahbarning shaxsiy namunasi;

v) Rimliklarning maslahatidan foydalanish;

g) psixologik munosabat asosida takliflarni qabul qilish istalgan natijaga

24. Quyidagi variantlarni ko'rib chiqib, tashkilotning vazifasini aniqlang:

a) rejalashtirish;

b) tashkilot;

v) motivatsiya;

g) nazorat qilish.

25. Dasturlashtirilgan qarorlar qanaqa mezon hisoblanadi?

a) tarkibli;

b) harakatning davomiyligi;

v) tuzilgan;

g) yo'naltirilgan.

26. Quyidagi savolga batafsil javob bering: moslashtirilgan (organik) boshqaruv tashkiliy tuzilmasi byurokratik boshqaruv tashkiliy tuzilmasi dan tubdan qanday farq qiladi?
27. Quyidagi savolga batafsil javob bering: shaxslararo muloqotda og‘zaki va noverbal vositalar nima?
28. Quyidagi savolga batafsil javob bering: idoraviylashtirish va markazsizlashtirish o‘rtasidagi tub farq nima?
29. Quyidagi savolga batafsil javob bering: integratsiya nima?
30. Quyidagi savolga batafsil javob bering: yangi menejment paradigmasining mohiyati nimada?
31. Quyidagi savolga batafsil javob bering: qaysi menejment rivojlanishining jahon tarixini shartli ravishda ikki davrga ajratish mumkin?
32. Quyidagi savolga batafsil javob bering: menejer kim deb nomlanadi?
33. Quyidagi savolga batafsil javob bering: menejmentning global maqsadi nima?
34. Quyidagi savolga batafsil javob bering: jamiyat rivojlanishining hozirgi bosqichida menejmentning ahamiyati nimada ?
35. Quyidagi savolga batafsil javob bering: Hozirgi kunda kim tadbirkor deb hisoblanadi?
36. Quyidagi savolga batafsil javobni izohlang: menejmentning xususiyatlari nimada?
37. Quyidagi savolga batafsil javob bering: hozirgi paytda qanday tashkilotlar va qanday tashkiliy-huquqiy shakllar ustunlik qilmoqda?
38. Quyidagi savolga batafsil javob bering: tashkilot rivojlanishida qanday hayot sikllari mavjud?
39. Quyidagi savolga batafsil javob bering: zo‘ravon (violent) va eksprelent tashkilot o‘rtasidagi asosiy farq nima?
40. Quyidagi savolga batafsil javob bering: tashkilotni boshqarish va rivojlantirish jarayonida guruh dinamikasi nima?
41. Quyidagi savolga batafsil javob bering: strategik rejalashtirish jarayoni nima?

42. Quyidagi savolga batafsil javob bering: tashkilot o‘zining strategik holatini baholashda qanday usullardan foydalanadi?
43. Quyidagi savolga batafsil javob bering: tashkilot boshqaruv funksiyasi sifatida nimaga yo‘naltirilgan?
44. Quyidagi savolga batafsil javob bering: tashkilotni boshqarish uchun qanday tashkiliy tuzilmalarni bilasiz?
45. Quyidagi savolga batafsil javob bering: motivatsiya nazariyasiga asoslangan mutaxassislar tomonidan boshqaruv jarayonida yetakchilikning qaysi tamoyillari tavsiya etiladi ?
46. Quyidagi savolga batafsil javob bering: nazorat doirasi nima?
47. Quyidagi savolga batafsil javob bering: qanday asosiy iqtisodiy-statistik usullarni bilasiz?
48. Quyidagi savolga batafsil javob bering: nega ko‘pincha modellash bilan bog‘liq muammolar mavjud?
49. Quyidagi savolga batafsil javob bering: evristik usullar nima?
50. Quyidagi savolga batafsil javob bering: nima uchun menejment usullarini bilishingiz kerak?
51. Quyidagi savolga batafsil javob bering: boshqaruvda qaror nima?
52. Quyidagi savolga batafsil javob bering: boshqaruvdagi qarorlarga qo‘yiladigan asosiy talablar nimalar?
53. Quyidagi savolga batafsil javob bering: qarorlar menejmentda, masalan, mezonlar ga ko‘ra qanday tasniflanadi?
54. Quyidagi savolga batafsil javob bering: boshqaruv qarorini ishlab chiqishning qaysi usullarini bilasiz?
55. Quyidagi savolga batafsil javob bering: qaror qabul qilish uchun qanday ma’lumotlar muhim deb hisoblanadi?
56. Quyidagi savolga batafsil javob bering: boshqaruv qarori nima?
57. Quyidagi savolga batafsil javob bering: qaysi qaror superopimal deb hisoblanadi?

58. Quyidagi savolga batafsil javob bering: nima uchun boshqaruv qarorini amalga oshirishning ba'zi shakllari zarur?
59. Quyidagi savolga batafsil javob bering: boshqaruv qarorining samaradorligini qanday aniqlash mumkin?
60. Quyidagi savolga batafsil javob bering: DSS (Decision Support Sistem) (Qarorni qo'llab-quvvatlash tizimi) nima?
61. Quyidagi savolga batafsil javob bering: hozirgi vaqtda menejmentning fan va amaliyoti tomonidan ishlab chiqilgan kadrlar boshqaruvining asosiy tamoyillari qanday?
62. Quyidagi savolga batafsil javob bering: nima uchun xodimlarning mehnat tarkibini tahlil qilish menejmentning asosi hisoblanadi ?
63. Quyidagi savolga batafsil javob bering: qanday omillar (xodimlarni boshqarish bilan bog'liq) har bir tashkilotning uzoq muddatli muvaffaqiyatini belgilaydi?
64. Quyidagi savolga batafsil javob bering: kim marketolog deb hisoblanadi?
65. Quyidagi savolga batafsil javob bering: nega marketing bo'yicha mutaxassisni tanlash uning shaxsiy fazilatlariga qaratiladi?
66. Quyidagi savolga batafsil javob bering: savdo nima?
67. Quyidagi savolga batafsil javob bering: nega marketing mutaxassisi tovar savdosi bilan shug'ullanishi kerak?
68. Quyidagi savolga batafsil javob bering: aylanma nima?
69. Quyidagi savolga batafsil javob bering: tashkilotda hokimiyat qanday aniqlanadi?
70. Quyidagi savolga batafsil javob bering: hokimiyatning qaysi shakllarini bilasiz?
71. Quyidagi savolga batafsil javob bering: "ta'sir" deganda nimani tushunasiz ?
72. Quyidagi savolga batafsil javob bering: xarizma qanday aniqlanadi?
73. Quyidagi savolga batafsil javob bering: qaysi yetakchilik nazariyasini bilasiz(3ta)?
74. Quyidagi savolga batafsil javob bering: o'zini o'zi boshqarish o'zi nima ?
75. Quyidagi savolga batafsil javob bering: o'z-o'zini boshqarish san'atini o'zlash-tirishning afzalliklari nimada?

76. Quyidagi savolga batafsil javob bering: o‘zini o‘zi boshqarishning mutlaqo yangi tomoni sifatida o‘zini o‘zi boshqarishning mohiyati nimada?
77. Quyidagi savolga batafsil javob bering: rahbarning qanday organic funksiyalarini bilasiz?
78. Quyidagi savolga batafsil javob bering: ishbilarmonlik sharoitlariga yetakchilik uslubining moslashuvi qanday namoyon bo‘ladi?
79. Quyidagi savolga batafsil javob bering: qaysi ziddiyat funksional deb hisoblanadi?
80. Quyidagi savolga batafsil javob bering: nega qirralarning tasnifi nizoli vaziyatni maqbul boshqarishga yordam beradi?
81. Quyidagi savolga batafsil javob bering: avtoullov aloqasi nima?
82. Quyidagi savolga batafsil javob bering: nizo genezisi nima deb hisoblanadi?
83. Quyidagi savolga batafsil javob bering: nizoni institutsionalizatsiya qilish nima?
84. Quyidagi savolga batafsil javob bering: kongruzitlik va konformizm o‘rtasidagi tub farq nima?
85. Quyidagi savolga batafsil javob bering: nizolarni hal etish nima?
86. Quyidagi savolga batafsil javob bering: nizoni hal qilish usulining mohiyati nima?
87. Quyidagi savolga batafsil javob bering: stress nima?
88. Quyidagi savolga batafsil javob bering: nega tashkiliy o‘zgarishlarni boshqarish eng muhim boshqaruv vazifalaridan biri hisoblanadi?
89. Quyidagi savolga batafsil javob bering: ingliz tilidagi ilmiy adabiyotlarda boshqaruv samaradorligi tushunchasini ifodalash uchun qanday asosiy atamalar ishlatiladi ?
90. Quyidagi savolga batafsil javob bering: boshqaruv samaradorligi qanday aniqlanadi ?
91. Quyidagi savolga batafsil javob bering: boshqaruv jarayoni samaradorligi va boshqaruv mexanizmi samaradorligi o‘rtasidagi tub farq nima?
92. Quyidagi savolga batafsil javobni izohlang: nima uchun menejment samaradorligini baholashda umuman menejment uchun emas, balki boshqaruv ishini ilmiy

tashkil etish uchun individual chora-tadbirlarning samaradorligini baholash uchun ko‘proq nazariy va uslubiy uslublar ishlab chiqilgan?

93. Quyidagi savolga batafsil javob bering: tashkilotni boshqarishning iqtisodiy samaradorligini baholash uchun qanday umumiy ko‘rsatkichlardan foydalaniladi?
94. Quyidagi savolga batafsil javob bering: tashkilotni boshqarishning ijtimoiy samaradorligini baholash uchun qanday umumiy ko‘rsatkichlardan foydalaniladi?
95. Quyidagi savolga batafsil javob bering: tashkilotni boshqarishning iqtisodiy samaradorligining qaysi xususiy ko‘rsatkichlarini bilasiz ?
96. Quyidagi savolga batafsil javob bering: tashkilotni boshqarishning ijtimoiy samaradorligining qaysi xususiy ko‘rsatkichlarini bilasiz?
97. Quyidagi savolga batafsil javob bering: ma‘muriy apparat samaradorligini baho lash uchun ko‘rsatkichlar tizimini uchta o‘zaro bog‘liq guruhlariga ajratish haqida nimalarni bilasiz?
98. Quyidagi savolga batafsil javob bering: tashkilotni boshqarish samaradorligini aniqlash uchun qanday aniq usullarni bilasiz?
99. Quyidagi savolga batafsil javob bering: boshqaruv sub’ekti nima?
100. Quyidagi savolga batafsil javob bering: tashkilotning rivojlanishi uni boshqarish jarayoni bilan qanday bog‘liq?
101. Quyidagi savolga batafsil javob bering: tizimli yondoshuv va vaziyatli yondoshuv o‘rtasidagi tub farq nima?
102. Quyidagi savolga batafsil javob bering: ijtimoiy-psixologik iqlim boshqaruv uslubiga qanday ta’sir qiladi?
103. Quyidagi savolga batafsil javob bering: marketing strategiyasini mohiyati nima ?
104. Quyidagi savolga batafsil javob bering: Xotorn tajribalarining ahamiyati nimada?
105. Quyidagi savolga batafsil javob bering: axloq odobga oid fanlar (xulq-atvori) maktabini boshqarishda konseptual yondashuv nimaga asoslanadi?

GLOSSARIY

- Avtokommunikatsiya** - bu shaxsning psixologik faoliyatining tabiiy holati, o‘zi bilan doimiy aloqada bo‘lib, muayyan sharoitlarda ziddiyatlarga olib keladi.
- Adaptiv (organik) strukturab** - bu atrof-muhitdagi o‘zgarishlarga moslashuv-chan tarzda javob berishga imkon beradigan va shu bilan byurokratik tuzilishdan tubdan farq qiladigan tashkiliy tuzilma.
- Kuch maydonini tahlil qilish** - bu konfliktli vaziyat yoki transformatsiyani talab qiladigan vaziyatning modeli tuziladigan usul.
- Uyushma** - bu assotsiatsiyaga kiruvchi jismoniy va (yoki) yuridik shaxslarning mustaqilligini ta'minlashda o‘zaro hamkorlik maqsadida odamlar yoki tashkilotlarning birlashmasi.
- Tashqi outsorsing** - boshqaruv strategiyasi, muayyan biznes funktsiyalarini yoki biznes jarayonining qismlarini amalga oshirish; jahon iqtisodiyoti rivojlanishining umumiy yo‘li va ixtisoslikning eng yuqori shakli.
- Biznes-inkubator** - bu innovatsion loyihalarni amalga oshirish uchun yangi korxonalarni “ko‘paytirish” maqsadida shahar va mintaqaviy hokimiyatlar tomonidan yaratilgan kichik korxonalar, shuningdek yirik firmalar.
- Bluffing** - qarama-qarshilikning taktik usuli, raqibni qo‘rqitish uchun haqiqiy va (yoki) hayoliy kuchlar va vositalarni namoyish qilish.
- Venturatsion kapital korxonalari** – ma’lum bir xavf bilan boliq bo‘lgan ilmiy tadqiqotlar, innovatsiyalarni yaratish va amalga oshirish bilan shug‘ullanadigan kichik biznes korxonalari.

Shaxslararo muloqotning og‘zaki va ozaki bo‘lmagan vositalari - bu so‘zlar bilan va ramzlarsiz yordam berish usullari.

Vertikal marketing tizimi (VMT) - tarqatish kanali ishtirokchilarining tovarlarni ishlab chiqaruvchidan iste'molchiga etkazish bo‘yicha qo‘shma harakatlarni muvofiqlashtirish to‘risidagi kelishuv shaklida birlashishi shakli.

Axborot turlari - boshqaruv funktsiyalari bo‘yicha tashkiliy, ijtimoiy, texnologik, iqtisodiy, operatsion, joriy, strategik.

Qarama-qarshilikning kelib chiqishi - bu nizoning kelib chiqishi, paydo bo‘lishi va keyingi jarayoni.

Menejmentning global maqsadi - inson, jamoa va jamiyatning ehtiyojlari va manfaatlarini maksimal darajada qondirishdir.

Guruh dinamikasi - bu tashkilotdagi rasmiy va norasmiy guruhlarning shakllanishi va faoliyati jarayoni.

Delegatsiya - huquq va majburiyatlarni ular uchun javobgarlikni oluvchiga topshirish.

Departamentizatsiya - bu tashkilotning alohida bo‘linmalarida shunga o‘xshash faoliyatning kombinatsiyasi.

Ish tavsifi - vazifalar, ko‘nikmalar, vakolatlar, huquqlar, majburiyatlar, mehnat sharoitlari to‘g‘risida qisqacha ma'lumot.

Menejmentning ahamiyati - bu menejmentning rolini baholash bo‘lib, uning ikki jihati bor:

- 1) tashkilotning muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun menejmentning hal qiluvchi roli;
- 2) menejmentning umuman jamiyat rivojiga ulkan ta'siri.

Institutsionalizatsiya - mojarolarning o‘zaro ta'siri uchun aniq me'yor va qoidalarni belgilash, ishchi guruhlar va nizolarni boshqarish bo‘yicha komissiyalarni belgilash.

- Integratsiya** - bu tashkiliy bo‘linmalar o‘rtasida mavjud bo‘lgan va tashqi muhit talablari doirasida o‘z maqsadlariga erishishni ta’minlaydigan hamkorlik darajasi.
- Ichki menejment** - ichki muammolarni hal qilish uchun ustuvorliklar bilan tavsiflangan ichki boshqaruv (inframenejment).
- Kartel** - bu katta foyda olish maqsadida raqobatni cheklaydigan monopoliyaning bir shakli bo‘lib unda Ichki import va xalqaro eksport mavjud.
- Boshqaruv qarorining sifati** - bu missiyaning boshqaruv qarori va tashkilot-ning maqsadlariga mos keladigan darajasi.
- Suhbatdoshlik** - osonlik bilan aloqa qilish, muloqot qilish, birgalikda samarali ishlash qobiliyati.
- Yig‘ilish** - bu odamning mojaroli vaziyatga munosib hissiy reaksiyasi.
- Kontsern** - bu kapital va ishlab chiqarishni yuqori darajada kontsentratsiyalash va markazlashtirish darajasiga ega bo‘lgan turli tashkilotlarni birlashtirish shakllaridan biridir. Sanoat va tarmoqlar mavjud.
- Korner** - bu aktsiyalarni sotib olish orqali kapitalni ma'lum bir mahsulotni bozorga egalik qilish uchun jamlash va undan foydalanish maqsadida korporativ birlashma shakli.
- Izoli vaziyat** - ijtimoiy munosabatlar tizimida, guruhdagi xatti-harakatlar va shaxslararo munosabatlardagi qarama-qarshiliklarning to‘planishi va kuchayishi natijasida yuzaga keladigan nizo (to‘qnashuv) ning boshlanich pozitsiyasi.
- Konfliktologiya** - bu nizolarning paydo bo‘lishi va rivojlanishining qonunlari va mexanizmlari, shuningdek ular haqida bilish tizimidir.
- Konformizm** - bu guruh pozitsiyasiga nisbatan xodim pozitsiyasining psixologik tavsifi: guruh uchun ma’lum bir fikrni passiv

- qabul qilish, opportunizm, ziddiyatda imtiyoz.
- Kontsepsiya** - bu hodisalar va hokazolarning mohiyatini chuqur ang-lashga imkon beradigan qarashlar, asosiy g'oyalar, printsiplar va pozitsiyalar tizimi. Menejer ilmiy tavsiyalar va amaliy maslahatlarni, samarali menejment tajribasini aks ettiruvchi o'zining boshqaruv konsepsiyasiga ega bo'lishi mumkin.
- Yetakchilik** - bu odamlarni yetakchilik qilish qobiliyati, guruhdagi noras-miy shaxslararo munosabatlarni tartibga solish bilan bog'liq psixologik hodisa, shaxsiy vakolat.
- Marketing** - ehtiyojlarni qondirish uchun tovarlarni ishlab chiqa-ruvchidan iste'molchiga yetkazishga qaratilgan faoliyat; aniq bozorda tashkilotning amaliy va moslashuvchan dasturlarini ishlab chiqish; bozorni boshqarish.
- Marketing – menejment** - marketing faoliyatini boshqarish (yoki marketing).
- Marketolog** -
- 1) ma'lum marketing funksiyalarini bajaradigan mutaxassis;
 - 2) bozorni o'rganish bo'yicha mutaxassis;
 - 3) marketing nazariyasini o'rganadigan va (yoki) rivoj-lantiradigan olim.
- Menejer**
- 1) tashkilotda rahbarlik lavozimiga ega bo'lgan xodim;
 - 2) professional menejer;
 - 3) tashkilotda doimiy mavqega ega bo'lgan va tashki-lotning muayyan sohalarida qarorlar qabul qilish huquqiga ega bo'lgan turli darajadagi (quyi, o'rta, katta) rahbar.
- Menejment**
- 1) inson faoliyatining eng muhim turlaridan biri, jumla-dan funksiyalari: rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya, boshqarish;

2) bozor sharoitida ishlaydigan tashkilotni boshqarish.

Merchandizing

- 1) savdo san'ati;

2) savdo maydonchasining bir qismidan maksimal daromad olishga imkon beradigan chakana tovarlarni jadal reklama qilish tizimi.

Menejment metodologiyasi - menejmentda bilish usullari to'risidagi ta'limot.

Boshqaruv metodologiyasining umumiy tamoyillari - bu dialektika, mavhumlik; yondashuvlar: tizimli, vaziyatiy, jarayoniy, sub'yektiv, ratsionalistik, empirik; tamoyillar: nazariya va amaliyotning birligi, aniqlik, bilish, ob'yektivlik va boshqalar.

Boshqaruv qarorini ishlab chiqish usullari - boshqaruv qarorini shakllan-tirishga qaratilgan tashkiliy, texnologik, iqtisodiy, huquqiy va ijtimoiy choralar.

Motivatsiya

-1) menejmentning asosiy funktsiyalaridan biri;

2) shaxsni, guruhni faol, maqsadli faoliyatga undash;

3) o'zini va boshqalarni tashkilotning individual va umumiy maqsadlariga erishishga qaratilgan faoliyatga rabatlantirish jarayoni.

Yangi boshqaruv paradigmasi - bu menejmentga qarashlarning yangi tizimi, shu jumladan P. Drucker tomonidan shakllantirilgan, tashkilotni ochiq tizim sifatida boshqarishning tizimlilikini, vaziyatni va ijtimoiy yo'nalishini belgilaydigan asosiy tamoyillari.

Tashkilot

- 1) faoliyati umumiy maqsadlarga erishish uchun ataylab muvofiqlashtirilgan odamlar guruhi;

2) boshqaruvning eng muhim funktsiyalaridan biri.

- Menejment predmeti** - bu tashkilotlarning hayoti va boshqaruv jarayonida ishchilarning munosabatlari qonunlari .
- Tadbirkor** - bu yangi tashkilot tuzishda, yangi g'oya, mahsulot yoki xizmatni taqdim etishda, o'z biznesini rivojlantirish jarayonida qarorlar qabul qilishda, unga resurslar bilan ta'minlashda, mahsulotlarni (xizmatlarni) sotishda va o'z tashkilotining natijalarini tayinlashda (boshqarishda) xavflarni o'z zimmasiga oladigan mulkdor.
- Boshqarish jarayoni** - tashkilot ichidagi uzviy boliq bo'lgan harakatlar yoki funktsiyalarning umumiy miqdori.
- Tashkiliy rivojlanish** - bu turli muammolarni hal qilish va yangilanish qobiliyatlarini, xususan, tashkilot madaniyatini boshqarish samaradorligini oshirish orqali tashkilotning imkoniyatlarini oshirish uchun uzoq muddatli dastur. Shu bilan birga, nazariy va texnologik yangiliklar, amaliy harakatlar haqidagi fanlarning yutuqlari, shu jumladan operatsiyalar nazariyasi faol qo'llaniladi.
- Qaror haqida ma'lumot** – ma'lumotlar, aniq vazifalar, shaxs, maqsad va vaqt davri uchun tanlangan.
- Yechim** - alternativani tanlashdir.
- Xavf** - bu natijani bashorat qilishda noaniqlik darajasi.
- Sinergistik effekt** - bu guruh a'zolarining birgalikdagi sa'y-harakatlarining natijasi, agar ular alohida ishlagan bo'lsa, uning a'zolarining individual natijalari yig'indisidan katta.
- Tizimli yondashuv** - bu boshqaruv metodologiyasining asosi, tadqiqot va amaliy faoliyat ob'yektini tashqi va ichki munosabatlar birligida ko'rib chiqish.
- Situatsion yondashuv** - muayyan vaziyatga qarab muammolarni boshqarish,

hal qilish usuli.

Ijtimoiy-psixologik iqlim - bu guruhdagi shaxslararo munosabatlarning hissiy asosidir, bu guruhning har bir a'zosi uchun sub'yektiv ahamiyatga ega.

To'qnashuvni hal qilish usuli - bu xatti-harakatlar uslubini, to'qnashuv sabablarini bartaraf etish uchun harakatlar yo'nalishini ajratib turadigan xarakterli uslublar (qarama-qarshilik, qochish, moslashish, hamkorlik, murosaga kelish).

Boshqaruv uslubi - bu tashkilot vazifasini bajarishga yo'naltirilgan va boshqaruv jarayoni davomida ob'yektiv va sub'yektiv omillar tomonidan belgilanadigan yetakchi va jamoa o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning barqaror vosita-lari, usullari va shakllari.

Marketing strategiyasi - bozorning holati va o'z imkoniyatlarini, shuningdek, biznesning asosiy omillari va kuchlarini va marketing muhitini baholashga asoslangan tashkilotning umumiy maqsadiga erishishga qaratilgan asosiy qarorlar to'plami.

Strategik rejalashtirish - bu tashkilot maqsadlariga erishish va o'z vazifasini bajarishga yordam beradigan aniq strategiyalarni ishlab chiqishga olib keladigan rahbariyat tomonidan qabul qilinadigan harakatlar va qarorlar to'plami.

Stress - qo'rquvni keltirib chiqaradigan murakkab yoki alohida holatlar mavjudligi sababli asabiy taranglikning kuchayishi holati yoki jarayoni.

Tuzilish - tizimning asosiy xususiyatlarini ta'minlovchi uning elementlari va guruhlari o'rtasidagi eng muhim, barqaror munosabatlarni aks ettiruvchi tizimni tashkil etish shakli.

- O'ta maqbul yechim** - ushbu turdagi muammolarni eng yaxshi yechimi deb hisoblangan narsadan ustun bo'lgan yechimdir.
- Boshqarish doirasi** - bu boshqaruv tuzilishining muhim tarkibiy qismi bo'lgan bevosita rahbarga hisobot beradigan ijrochilar soni.
- Texnologiya** - bu ishlab chiqarish resurslari yakuniy natijaga aylantiriladigan vositadir.
- Tovar ayirboshlash** - 1) tovarlarni pulga almashtirish jarayoni;
2) sotilgan tovarlar qiymatining pul ekvivalenti.
- Operatsiyalarni boshqarish** - quyidagilarga qaratilgan harakatlar: tashkilotning operatsion faoliyatining umumiy strategiyasi va yo'nalishlarini ishlab chiqish va amalga oshirish; operatsion tizimni ishlab chiqish va joriy etish; tizimning joriy ishlashini rejalashtirish va kuzatish.
- Xavflarni boshqarish** - turli sabablarga ko'ra xatolarga yo'l qo'ygan qarorlarni qabul qilishda tashkilot natijalariga salbiy ta'sirini kamaytirishga qaratilgan strategiyalar, usullar va usullar tizimi.
- Boshqaruv qarori** - bu o'z vaqtida ishlab chiqilgan va rahbar tomonidan shaxsan yoki o'z vakolati doirasidagi boshqa shaxslar ishtirokida amalga oshiriladigan alternativani tanlashning mantiqiy-aqliy, hissiy-psixologik, tashki-liy-huquqiy harakatidir.
- Boshqarish darajalari** - bitta boshqaruv blokini pastdan yuqoriga qarab boshqarish ketma-ketligi.
- Rasmiy guruh** - bu ma'lum bir faoliyat doirasidagi boshqaruv irodasi bilan tuziladigan va mavjud bo'lgan tashkilot ichidagi guruh.

Boshqaruv qarorini ishlab chiqish shakllari - menejer qarorini bajarish usuli: qonun, buyruq, ko'rsatma, akt, protokol, yo'riqnoma, shartnoma, kelishuv, reja, shartnoma, taklif (barcha shartlarni ko'rsatgan bitim tuzish bo'yicha rasmiy taklif), lavozim, model, qoidalar, qabul qilish (taklifga muvofiq shartnoma tuzish to'g'risida kelishuv) va boshqalar.

Boshqaruv qarorini amalga oshirish shakllari - qarorni ijrochiga topshirish usullari: aloqa, ishontirish, tushuntirish, ko'rsatma, majburlash, ko'rsatma, ishbilarmonlik suhbatlari, mashg'ulot, trening (ishbilarmon o'yinlari), uchrashuvlar, uchrashuvlar, shaxsiy misol va boshqalar.

Funksional ziddiyat - tashkilotning samaradorligini oshirishga olib keladigan ziddiyat.

Xarizma - 1) shaxsiy fazilatlar yoki liderning qobiliyatiga asoslangan kuch;
2) rahbarning o'z qo'l ostidagilar nazarida ta'siri.

Maqsadlarni boshqarish to'rt mustaqil bosqichdan iborat bo'lgan jarayon:

- 1) maqsadlarning aniq aniq bayonini ishlab chiqish;
- 2) ularga erishish uchun real rejalarni ishlab chiqish;
- 3) ish sifati va natijalarni muntazam ravishda nazorat qilish va o'lchash;
- 4) rejalashtirilgan natijalarga erishish uchun tuzatish choralari ko'rish.

Xulq-atvor haqidagi fanlar maktabi (Behavioral Sciences) - bu ikkinchi jahon urushidan keyin paydo bo'lgan inson munosabatlari harakatidan kelib chiqqan holda boshqaruvga kontseptual yondashuv. U psixologiya va sotsiologiyaning ilg'or tushunchalariga asoslanadi.

Shovqin va to'siqlar - bu xabarning ma'nosini buzishi mumkin bo'lgan aloqa jarayoniga har qanday aralashish.

Evristik usullar - bu odamda yashiringan ma'lumotni olish uchun mantiqiy, aql-idrok va tajribaga asoslangan aqlli qo'llan-malar to'plamidir.

Iqtisodiy samaradorlik - faoliyat natijasining xarajatlarga nisbati.

Menejment samaradorligi - boshqaruvning o'ziga xos tizimining ishlashi, bu ham ob'yekt, ham boshqaruv sub'ektining turli ko'rsatkichlarida (haqiqiy boshqaruv faoliyati) aks etadi va bu ko'rsatkichlar miqdoriy va sifat xususiyatlariga ega.

Boshqaruv qarorining samaradorligi - bu tashkilotda boshqaruv qarorini ishlab chiqish yoki amalga oshirish natijalari bilan belgilanadigan resurslardan foydalanish samaradorligi.

DSS (Decision Support System) - qarorlarni qo'llab-quvvatlash tizimi.

MIS (Management Information System) - boshqaruvning axborot tizimi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi – T.: O'zbekiston. 2014.- 46 b
2. Mirziyoyev Sh.M., Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib intizom va shaxsiy javobgarlik har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak.T.:O'zbekiston, 2017.-104 b
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. 2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasi. 2017 yil 7-fevral.
4. Ricky W.Griffin. Fundamental of menejment. 8 th Edition. 2015.-510 p
5. Richard L.Daft. Management. Ninth edition. 2010.-699 p
6. Yo'ldoshev N.Q., Naboqov V.I.Menejment nazariyasi.Darslik.T.:TDIU,2013.-433b
7. Yo'ldoshev N.Q., Menejment. O'quv qo'llanma.- T.:TDIU,2006.-150 b
8. Kucharov A.S. Menejment. O'quv qo'llanma.- T.:TDIU,2009.-120 b
9. Sharifxodjayev M. Menejment nazariyasi. Darslik.- T.: O'qituvchi, 2002-464
10. G'ulomov S.S. Menejment asoslari. O'quv qo'llanma.- T.:Sharq Nashriyot-Matbaa Aksiadorlik kompaniyasi ,2002.- 365 b
11. Zayniddinov Sh.N., Murakayev I.U., Shermuhamedov A.T., Sagdullayev D.T., Kucharov A.S. Menejment asoslari. O'quv qo'llanma.- T.:Moliya ,2001.- 207 b
12. Toshniyozov M., Sharifboyev I., Obidov O., Korxonalarda boshqaruv faoliyati asoslari. Darslik - T.:O'zbekiston , 1995.- 134 b
13. G'ulomov S.S., Dodobayev Yu.T., Osmonov M.O., Xodimlarni boshqarish. O'quv qo'llanma.- Farg'ona:Quvasoy tadbirkorlik o'quv ilmiy ishlab chiqarish markazi ,2000.- 252 b
14. Zaynutdinov Sh.N., Nurimbetov R.I., Personalni boshqarish. O'quv qo'llanma.- T.:Yangiyul Poligraph Service, 2007.- 318 b
13. Yo'ldoshev N.Q., Azlarova M.M., Xodjamuratova G.Y. Menejment va marketing asoslari. O'quv qo'llanma. T.:TDIU, 2012 y. -258 b
16. Мескон М.Х.и др. Основы менежмента.3-э издание: Пер.с англ.- М.:ООО “И.Д.Вилямс”, 2008.-672 с

17. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3-изд.- СПб. Питер, 2009,-608 с
18. Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях: Учебное пособие. - М.: Проспект, 2009.-120 с
19. Кане М.М., Иванов Б.В, Корешков В.Н, Схиртладзе А.Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебник для вузов. Под ред. М.М.Кане.- СПб.: Питер, 2009.-560 с.
20. Статический ежегодник регионов Узбекистана. 2014.-Т.: Госкомстат Узбекистана.2015.-130 с
21. М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури Основы менеджмента: Пер.с.англ.- М., «Дело»
22. Хедоури Ф. Основы менеджмента. Перевод с англ. М.Дело.1997
23. О.С.Наумов Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М, изд-во «Зеркало».
24. А.В. Попов . Эффективное управление.М., Экономика.
25. Турсунходжаев М.Л., Сагдуллаев М. Т. Инновационный менеджмент. Под общ. Ред. Акад. Зайнутдинов Ш.Н. Т., ТГЭУ, 2001.
26. S.S.G‘ulomov Menejment asoslari. T.,Sharq nashriyoti-Matbaa AK. 2002
27. Sh. N. Zaynutdinov va boshqalar. Menejment asoslari. T., Moliya -2001.
28. Виханский О.С.Стратегическое управление.М., 2002
29. Менеджмент организации. Инфра- М.,2002.
30. Ф.Котлер. Управление маркетингом. Сокр. пер. с англ. – М., Экономика.
31. Дж. М. Иванцевич, А.А. Лобанов. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело
32. Д.Бодди, Р.Пэйтон. Основы менеджмента: пер.с англ./Под ред. Ю.Н.Капутерского-СПб: Издательство «Питер»
33. Н.Л.Карданская. Принятие управленческого решения. Учебник. М., ЮНИТИ, 2000.

34. Я.Монден. «Тайота»: методы эффективного управления: Сокр.пер. с англ.
/ Науч.Ред.А.Я.Бенедиктов, В.В.Мотилев. – М., Экономика.

Internet saytlari

2. www.gov.uz O‘zbekistan Respublikasi hukumat portali.
3. www.lex.uz O‘zbekistan Respublikasi Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi
4. www.ifmr.uz
5. www.ziyonet.uz
6. www.management.ru
7. <http://grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/best-graduate-schools/top-humanities-schools/economics-rankings>
8. www.ereport.ru – обзорная информация по мировой экономике
9. www.stplan.ru - экономика и управление
10. www.catback.ru – научные статьи и учебные материалы по экономике